جـــامــعـــة الـــشـرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

أثرإدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسة التوريد الإلكترونية دراسة ميدانية في مصانع الأدوية الاردنية

The Impact of Total Quality Management on Electronic Supply Chain Management: A Field Study in the Jordanian Pharmaceutical Industry

إعداد الطالب:

أحمد هشام عبدالرحيم الذهبي

إشراف الدكتور:

سمير موسى الجبالي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية

قسم إدارة الأعمال

الأعمال الإلكترونية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران 2017

ب

التفويض

أنا أحمد هشام عبدالرحيم الذهبي أُفوّض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أحمد هشام عبد الرحيم الذهبي

التاريخ : 7 / 6 /2017

التوقيع:

ج

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: **"أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسة التوريد الإلكترونية في مصانع الأدوية الاردنية"**

وقد أجيزت بتاريخ 7 / 6 / 2017

الاسم	أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور محمد المعايطة	رئيساً	....
الدكتور سمير الجبالي	مشرفاً وعضواً	....
الدكتور فيصل أبو الرب	عضواً خارجياً	....

الإهـــداء

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر و طرزتها في ظلام الدهرعلى سراج الأمل بلا فتور أو كلل رسالة تعلم العطاء كيف يكون العطاء وتعلم الوفاء كيف يكون الوفاء إليك أمي أهدي هذه الرسالة و شتان بين رسالة و رسالة جزاك الله خيراً.. و أمد في عمرك بالصالحات فأنت زهرة الحياة و نورها

إلى من جاهد في حياته و تحمل المشقات من أجل أن يراني شاباً قوياً أرفع رأسه و أكون يمناه ... كم عانيت من أجلنا ؟ كم تحملت ؟... صبرت .. ولكن بعد كل هذه التحديات في حياتك سوف يثمر صبرك ... أحبك أبي

إلى أخواني و أخواتي هبه و محمد و عمر و ريم ... إلى أقاربي هيثم و لميس و إبراهيم و أبو مالك و جدتي ... خالي خالتي أشكركم جميعاً على وقوفكم معي و صبركم و دعمكم لي و أخص بالذكر خالي "سعد"

إلى حبيبتي إلى ألطف إنسانة و أرق بشرية إلى أجمل عربية ما أسعدني بنجاحي اليوم و ما أسعدني بك و معك زوجتي أميرتي أهديكي ثمرة جهدي و صبري

حبيبتي عائشتي مهندستي أتمنى لك أن تكوني معي بي سعيدة و أن نكمل مسيرتنا إلى أن ننهي رسالتنا في هذه الحياة متعاونين نقف جنباً إلى جنب تكوني مصدر قوتي و إلهامي و أكون لك قوتك و عونك بعد الله تعالى ...إلى أن نصل إلى جنتنا

طفلتي الصغيرة حبيبتي الكبيرة مـــــا أجـــــــمـــــلك

إلى أصدقائي إلى كل من عرفتهم سواء ذكرتكم أو أنساني الشيطان ذكركم ... أشكركم

ما هي إلا كلمات بسيطة دون تصنع و تأليف و تكلف ،تخرج من قلبي لاشكركم بها على بعض ما صنعتوه معي فشكرا لكم مني جزيل الشكر

محبكم أحمد هشام الذهبي

الشكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمدلله الذي بنعمته تتم الصالحات....

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ"

لا يسعني بعد الإنتهاء من إعداد هذه الرسالة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و عظيم الإمتنان إلى دكتوري الفاضل

الدكتور سمير الجبالي

الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة حيث قدم لي كل النصح و الإرشاد طيلة فترة الإعداد فله مني كل الشكر و التقدير

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى دكاترتي الأفاضل و الكادر التعليمي و المهني في الجامعة لهم مني كل الشكر و التقدير

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الإهـداء	د
الشكر والتقدير	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ي
الملخص باللغة العربية	ك
ملخص باللغة الانجليزية	ل
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
(1-1): مقدمة	**2**
(1-2):مشكلة الدراسة	**4**
(1-3): فرضيات الدراسة	**5**
(1-4): نموذج الدراسة	**6**
(1-5): التعريفات الإجرائية	**6**
(1-6): حدود الدراسة	**9**
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	11
(2-1): الإطار النظري	**12**
(2-2): الدراسات السابقة	**38**
(2-3): ما يميز الدراسة	**45**
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	46
(3-1): منهج الدراسة	**47**
(3-2): مجتمعوعينة الدراسة	**47**
(3-3): أدوات الدراسة	**47**
(3-4): صدق الأدا	**47**
(3-5): ثبات الأداة	**49**

(3−6): الأساليب الإحصائية.. **49**

(3−7): أدوات التحليل.. **51**

(3−8): خصائص عينة الدراسة.. **52**

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات 54

(4−1): المقدمة.. **55**

(4−2): عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة............ **55**

(4−3): اختبار فرضيات اسئلة الدراسة.. **61**

(4−4): اختبار للفرضيات.. **62**

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات 67

(5−1): نتائج الدراسة.. **68**

(5−2): التوصيات.. **70**

(5−3): قائمة المراجع.. **73**

(5−4): الملاحق.. **80**

قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
(3-1)	متغيرات الدراسة	46
(3-2)	الفئات ومستوى التقييم لأفراد الدراسة	47
(3-3)	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	48
(3-4)	خصائص عينة الدراسة	50
(4-1)	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتزام الادارة العليا	53
(4-2)	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتمكين	54
(4-3)	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التحسين المستمر	55
(4-4)	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التزام الإدارة العليا	57
(4-5)	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات العلاقة الالكترونية مع الزبائن	58
(4-6)	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به	59
(4-7)	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لإدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية	60
(4-8)	اختبار الانحدار البسيط **(Simple -Regression)** لقياس اثر الالتزام من قبل الادارة العليا على إدارة سلسلة التوريد	62

	الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.	
(9-4)	اختبار الانحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس اثر التمكين على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.	63
(10-4)	اختبار الانحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس اثر التحسين المستمر على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.	64

قائمة الأشكال

رقم الفصل – رقم الشكل	المحتوى	الصفحة
(1-1)	نموذج الدراسة	6

"أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية دراسة ميدانية في مصانع الأدوية الأردنية"

إعداد:

أحمد هشام عبدالرحيم الذهبي

إشراف:

الدكتور سمير موسى الجبالي

الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية في مصانع الأدوية الأردنية، و جاءت هذه الدراسة في محاولة لإيجاد حلول لمشكلة تمثلت بضعف إدارة الجودة الشاملة التي تؤثر بشكل او بأخر على ادارة سلسلة التوريد الالكترونية ، ولتحقيق أهداف الدراسة صيغت فرضية رئسية واحدة وانبثق منها ثلاث فرضيات. حيث تم أعتماد مصانع الادوية الاردنية ميدان للدراسة حيث بلغ حجم العينة الملائمة (٨٧) فرداً جمعت البيانات منهم عبر استبانه تم تطويرها لهذا الغرض بعد إن خضعت لأختبارات الصدق والثبات، وحللت البيانات بأستخدام وسائل الأحصاء الوصفي بأعتماد الحزمه الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss).

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أهمها وجود اثر ذو دلالة أحصائية لأبعاد أدارة الجودة الشاملة على ادارة سلسلة التوريد الالكتروني. وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات عل أهمها:

- ضرورة الاهتمام من قبل الادارة العليا بنشر ثقافة الجودة بين العاملين وذلك من خلال السياسات والاجراءات المتبعة في المصنع.
- العمل على برامج تدريبية من شأنها تعزيز ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين.
- الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة ، إدارة سلسلة التوريد الالكترونية ، مصانع الادويةُ الأردنية

The Impact of Total Quality Management on Electronic Supply Chain Management: A Field Study in the Jordanian Pharmaceutical Industry

Supervisor

Ahmad hisham abdulraheem al zahaby

Dr. Sameer Moussa Al-Jabali

Abstract

The study aimed to identify the impact of Total Qualuty Manahment on of the electronic supply chain management A Field Study in the Jordanian Pharmaceutical Industry. This study was conducted in an attempt to find solutions to the problem of weakness of TQM which affects in one way or another management of the electronic supply chain. (87) respons collected the data through a questionnaire developed for this purpose after they were subjected to tests of honesty and stability, and analyzed the data using the means of descriptive statistics by adopting the statistical packages of social sciences (spss).

The study came out with a number of results, the most important of which was a statistically significant effect of the dimensions of total quality management on the management of the electronic supply chain. The study ended with a series of recommendations, the most important of which are:

The need for attention by the senior management to spread the culture of quality among employees and through the policies and procedures followed in the plant.

Work on training programs that promote the culture of total quality among workers.

Keywords: Total Quality Management, Electronic Supply Chain Management, Jordanian Pharmaceutical Factories

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- التعريفات الإجرائية
- حدود الدراسة

(1-1) مقدمة:

يساهم تكامل سلسلة التوريد في توفير منتجات أو خدمات متباينة وتكاملية تناسب مستويات خدمة العملاء المميزة، فضلاً عن كونها تعمل على زيادة الربحية (الارباح) وزيادة العائدات وتقليل التكلفة. ويعد تكامل سلسة التوريد المحرك الأساسي لإدارة أداء طلب العميل، كما و تساعد بدورها على خلق استجابة ايجابية للعملاء الأمر الذي يؤدي إلى المحافظة على العملاء ونمو الإيرادات. وتزيد التركيز على المبادرات التي تواجه العملاء وعمل تحسينات لتكون الربحية كبيرة.(ممدوح عبدالعزيز محمد رفاعي،2004)

ومما لا شك فيه أن إدارة سلسلة التوريد الناجحة سوف تخفض من التكاليف لكل من العملاء و الموردين ، وتُبقي أو تحسن القيمة و هامش الربح ، و بصورة متتابعة فإن الشركات التى تكون فعاله فى سلسلة التوريد هي الأكثر نجاحا فى عالم الأعمال اليوم، أن سلسلة التوريد الإلكترونية هي مصطلح يستخدم لتوصيف كل العناصر و العمليات المتداخلة و اللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج فى الأماكن المناسبة وفى الوقت المناسب و بأقل تكلفة ممكنة. ومن الجدير بالذكر أن ادارة سلسلة التوريد الإلكترونية هى مجموعة من الخطوات يتم تنفيذها من خلال شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) للحصول على المواد الخام من المورد وتحويلها إلى منتجات تامة ثم إرسال المنتجات و تقديم الخدمات إلى العملاء و تشمل مشاركة المعلومات ، و التخطيط و تنسيق الموارد و تطبيق مقاييس الأداء الدولي.(الرفاعي،2006)

كما تشهد شركات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر العديد من التحديات التي تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا

الاتجاه، ولهذا ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) وهو مفهوم إداري يعبر عن فلسفة إدارية متكاملة تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحسين الجودة والأداء بما يلبي توقعات العملاء أو يتجاوزها، وتعنى إدارة الجودة بالتدقيق في تدابير الجودة الشاملة التي تستخدمها الشركة، بما في ذلك إدارة تصميم الجودة وتطويرها ومراقبة الجودة وتحسينها والتأكيد عليها.(تركي دهمان البرازي ، 2012)

تعد الجودة بدورها واحدة من الاهتمامات والأولويات الرئيسية التي تناولها القطاع الخاص في اجندته، حيث يعد التركيز على الجودة متضمناً في ومراقبتها وضمانها والتأكد من كونها تتمتع بالاستمرارية لفترة طويلة، كما يرى أن مفهوم الجودة قد توسعت ليشمل الطلب ورضا المستهلك أو العميل.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأدوات الإدارية الرئيسة التي تؤدي إلى تطوير العمل وتحسين الأداء بما يحقق زيادة ربحية الشركة، وارتفاع جودة المنتجات والخدمات، وتحسين الإنتاجية، مع تحسين سمعة المنظمة في الأسواق المحلية والخارجية، خاصة في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها، و زيادة شدةالمنافسة بينها، علما ان إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر فقط على جودة المنتجات وتقديمها بالشكل الأفضل، وإنما تمتد لتشمل جميع أنشطة ووظائف الشركات (Long et al., 2008; Robbins and Coulter, 2005; Juma et al., 2012).

(2-1) مشكلة الدراسة

تمارس معظم الشركات أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في حاجات و رغبات الزبائن وتغير ظروف الأسواق مما يتوجب على الشركات أن تتفرد عن غيرها من الشركات الاخرى العاملة في نفس الصناعة، لكي تتمكن من التكيف والبقاء في ظل الظروف البيئية المتغيرة و تحقيق اهداف استراتيجية بعيدة الأمد وبخاصة شركات الأدوية. وبسبب التحديات الكثيرة التي تواجهها الشركات مثل العولمة والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتج، ووجود تباين في مستوى الادارات المختلفة و التي تشمل ادارة التوريد وبخاصة الالكترونية منها، وكذلك الإدارات الأخرى التي تتكامل مع إدارة التوريد والتي تشمل إدارة التدفقات المالية، إدارة المبيعات، إدارة التخطيط والمتابعة، إدارة المشتريات، و جميعها تؤثر في سلسلة التوريد الإلكتروني و من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة مثل دراسة (نور الدين ،بوعنان ،2006) و دراسة (Fotopoulos and psomas,2009) و من خلال الرجوع إلى البعض من المدراء العاملين في بعض شركات الأدوية ومحاولتهم معرفة أهم المشاكل التي تواجههم تبين أن هنالك الكثير من المشاكل التي تؤثر على إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية و من هذه المشاكل إدارة بعض الأقسام بشكل إلكتروني مثل المبيعات الإلكترونية و المشتريات الإلكترونية و كذلك المتابعة الإلكترونية وعليه جاءت هذه الدراسة للاجابة على الأسئلة التالية: جواد ، شوقي ناجي(2008)

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الالتزام، التمكين، التحسين المستمر) على إدارة سلسة التوريد الإلكتروني بأبعادها (العلاقة الإلكترونية مع الموردين ، العلاقة الإلكترونية مع الزبائن) في شركات الأدوية الاردنية؟

وينبثق من هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

١- هل يوجد أثر لإلتزام الإدارة العليا على إدارة سلسلة التوريد في شركات الأدوية الاردنية؟

٢- هل يوجد أثر للتمكين على إدارة سلسلة التوريد في شركات الأدوية الاردنية؟

٣- هل يوجد أثر للتحسين على إدارة سلسلة التوريد في شركات الأدوية الاردنية؟

(1-3) فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الالتزام، التمكين، التحسين المستمر) على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).ويتفرع منهاالفرضيات الفرعية التالية:

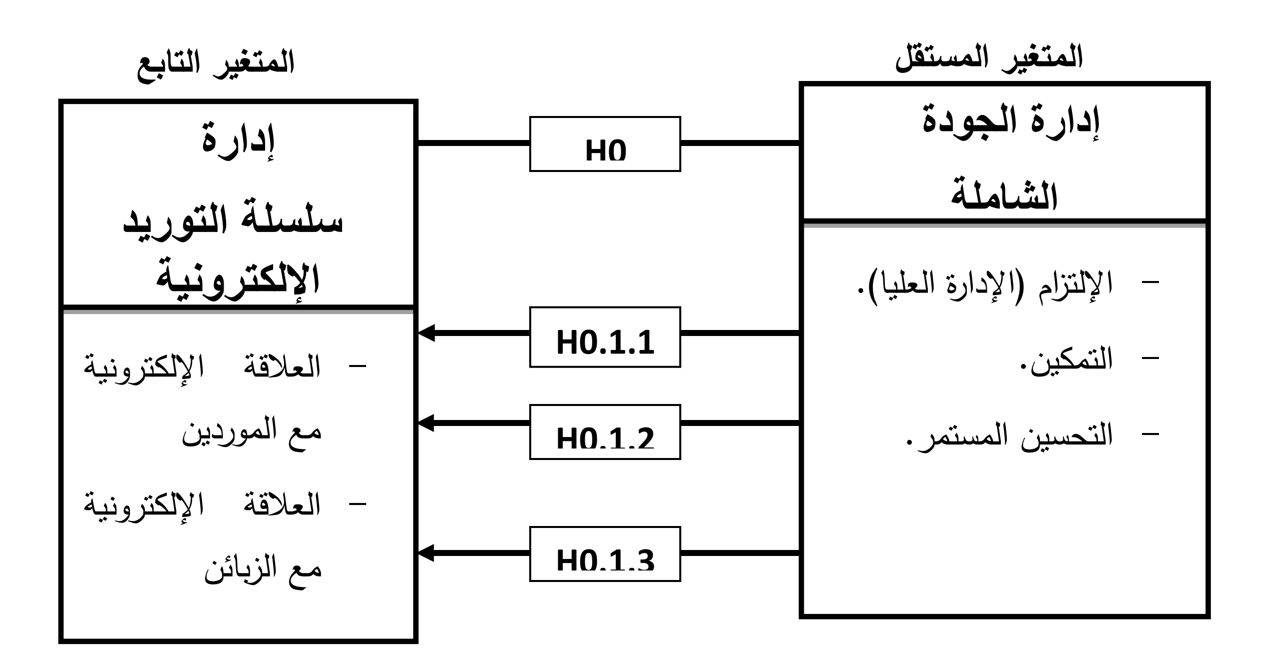
الفرضية الفرعية الأولى (H01.1):لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للالتزام على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية (H01.2):لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3):لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

(4-1) نموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1–1) التالي النموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة.



- طور هذا النموذج بناءا على عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (موسى والشاذلي، ٢٠١٢) ودراسة Fotopoulos and Psomas, 2009

(5–1) التعريفات الإجرائية:

إدارة الجودة الشاملة: عملية إدارة التطوير والمحافظة على إمكانيات الشركات من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات العميل وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات العميل وانتهاء بمعرفة مدى رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات المقدمة له

الإلتزام: هو إلتزام الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد ركيزة أساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ولا يكفي إن تخصص الإدارة العليا الموارد الأزمة لدعم تطبيق هذا المفهوم ولكن يجب إن تضع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أولوياتها وان تظهر مدى التزامها بعيد المدى بتطبيعة هذه الفلسفة .

التمكين : يرى (Argenti) أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات و القرارات و الإجراءات بين العاملين؛ التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، و يزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى و تحد، مع امتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل.

و يعرفه Daft بأنه منح العاملين في المنطقة القوة و الحرية و المعلومات لصنع القرارات و المشاركة في اتخاذها.

و يوضح Hellriegel مفهومه للتمكين بأنه : القدرة على أن يكون الفرد فاعلاً، و أن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل، و الخبرة و القدرة في التأثير عند أداء العمل و تحقيق الأهداف.

مما تقدم نرى أن التمكين هو ببساطة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و إعطائهم المزيد من الحرية في العمل و التصرف و الرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم و مهاراتهم بتوفير الموارد الكافية و المناخ الملائم و تأهيلهم فنياً و سلوكياً و الثقة فيهم.

و لعل من أهم تعريفات التمكين و أوضحها هو ما جاء عند Bowen and Lawler التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، و هذه حالة ذهنية، و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. إنَّ التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثُّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها

التحسين المستمر :

هو جوهر الجودة الشاملة فالغرض الأساسي من القيادة و الإدارة هو العمل على تحسين المنتجات و الخدمات و تطويرها و يتفق فلاسفة الجودة الثلاث : ديمنج – كروسبي – جوران على اعتقاد أن عملية تحسين الجودة عملية غير منتهية حيث يؤكد (ديمنج) على ضرورة إعادة خطواته الأربعة عشرة مرة بعد مرة من أجل تحسين الجودة و يتركز التحسين المستمر على عدة اعتبارات أهمها : الجودة ذات طبيعة دينامية و بخاصة في الإطار التعليمي الجودة عملية تملك البداية ولكنها بلا نهاية ولا يمكن النظر إليها كبرنامج يتم انجازه في إطار وقت ثابت التحسين المستمر الذي تسعى إلية إدارة الجودة الشاملة هو تحسين تدريجي أكثر من قفزات جبارة فالتحسين ليس عملية راديكالية ثورية لقلب النظام القائم

إدارة سلسة التوريد الالكترونية: تعرف بأنها مجموعة العمليات الالكترونية التي تتم من خلال الانترنت التي تكون جزءا من السلسلة ويكون لها تأثير أما بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق طلبات العملاء، وتتضمن أي شيء له علاقة بالمنتج أو الخدمة مثل الموردين وعمليات الإنتاج والنقل والتخزين والتوزيع وكذلك العملاء أنفسهم ولكن جميعها تحدث الكترونياً.

العلاقة الإلكترونية مع الزبائن:

مصطلح واسع يمكن أن تغطي كل شكل من أشكال التفاعل مع العملاء .و قد بدأ تطبيق هذا المفهوم على نطاق واسع في الأعمال التجارية و التجارة الإلكترونية و كان هدفها تمكين الشركات من كسب المزيد من المعرفة عن عملائها و التي تستخدم بدورها لتحسين التسويق و المبيعات

العلاقة الإلكترونية مع الموردين

هي علاقة عمل بين المنظمة والمورد مبنية على أساس المصالح المشتركة بين الطرفين و يسري مفعولها لفترة طويلة من الزمن.وتبنى هذه العلاقة على أساس من الصدق و الثقة المتبادلة، فإذا توفرت هذه الشروط فإن الشراكة تقوم على أسس فنية و يكتب لها النجاح

(6-1) حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

١- **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على شركات الادوية الاردنية والمنتشرة في مدينة عمان و التي أبدت مساعدتها في إنهاء هذه الدراسة.

٢- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على آراء جميع المدراء في جميع المستويات الادارية .

٣- **الحدود الزمانية:** تم إنجاز هذه الدراسة بالربع الأول للعام ٢٠١٧.

أهمية الدراسة

إنّ عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت حاجة ملحة في الوقت الحالي ولا بد من اعتماد الطرق و الوسائل الأقصر والأقل كلفة وجهد في إرساء دعائم إدارة الجودة الشاملة لذا تبرز أهمية دراستنا بالاتي:

١- تحفيز الإدارة العليا على استخدام استراتيجيات ونماذج التغير الناجحة لأجل تحقيق الإدارة الأفضل

٢- اقتناص بعض التغيرات الخارجية التي يمكن استنباطها من قبل الزبون الخارجي.

٣- تكييف هياكل و بنى المنظمة مع التغيرات الجديدة نتيجة إفرازات البيئة الخارجية.

هدف الدراسة

تهدف دراستنا هذه إلى تحقيق الآتي:

١- تحديد دور الإدارة العليا في عملية التغير وتطبيق الجودة الشاملة في المنظمة
٢- توضيح أثر إدارة الجودة الشاملة على سلسلة التوريد الإلكترونية
٣- توضيح أثر إلتزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة
٤- توضيح علاقة المنظمة مع الموردين
٥- تحديد دور الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة و أثرها على الزبائن

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- **الإطار النظري**
- **الدراسات السابقة**
- **ما يميز الدراسة**

(1−2) الإطار النظري

إدارة الجودة الشاملة

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين. إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل حيث يفهم الكثير من الناس الجودة بأنها تعني (النوعية الجيدة) أو (الخامة الأصلية) ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يُعنى بالعدد وهذه جملة من التعاريف للجودة كما يراها رواد هذا المفهوم.

حيث من الممكن تعريف ادارة الجودة الشاملة على انها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل.

وهي من وجهة نظر السقاف (٢٠١٠) عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى، وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، إبتداء من المورد (الممول) إلى المستهلك (العميل) بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل. كما أنها هي التركيز القوي والثابت على إحتياجات العميل ورضائه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل.(السقاف، ٢٠١٠)

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل والرضا التام للعميل، ويرى كونيل Connell أنها: المتانة والأداء المتميز للمنتج. وقال آروسبي أنها "المطابقة مع المتطلبات" (السقاف، ٢٠١٠)

ويوجد الكثير من التعريفات و المفاهيم التي توضح معنى إدارة الجودة الشاملة منها تعريف (معهد الجودة الفيدرالي) بأنها هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة مدي تحسن الأداء.

أما المعهد الأميريكي للمعايير (ANSI) فقد عرفها بأنها :جملة سمات و خصائص للمنتج أو للخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء بإحتياجات معينة " ويتعدى مفهوم الجودة الشاملة جودة المنتج نفسه ؛ ليشمل عندهما أيضا: جودة الخدمات، وجودة الأتصال، وجودة المعلومات، وجودة الإجراءات، وجودة الإشراف والإدارة، وجودة المنظمة كلها. (الدرادكة ، ٢٠٠٦)

واستعرض العديد من الباحثين عدة تعريفات للجودة، أهمها: أن الجودة هي الملاءمة للعرض أو الإستعمال، وأنها دقةمتوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة ,بمعنى مطابقة الاحتياجات، وأنها قدرة المنتج.على تلبية حاجات المستعملين بأقل تكلفة "

وعرفها Feignbaum (٢٠١١) بأنها ناتج عن تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يُمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته.

ونستنتج من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة . فإذا آان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة.

أهمية إدارة الجودة

إن تحقيق معايير الجودة لم يعد ترفا فكرياً بل أصبح واقع عملياً لابد من تطبيقه في مختلف الأعمال وأهمية الجودة تظهر في جميع مناحي الحياة ، في الصناعة و في التجارة و في المعلومات و في الأداء ، و في الإنتاجية و في الأعمال و هذا يقود المنشأة إلى البحث في الجودة الشاملة و تبنيها.

إن الجودة هي أداة القياس التي نقيس بها أعمالنا فهي تستخدم كمرآة لتعرفنا على مدى أدائنا للأعمال بالشكل المطلوب و الذي نطمح إليه.

والهدف الأساسي في تطبيقها هو تطوير المنتجات و الخدمات مع تخفيض التكاليف و الإقلال من الوقت و الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة و كسب رضا العملاء و ذلك من خلال :

- خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير و التنمية .
- متابعة و تطوير أدوات قياس أداء العمليات .
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .

- إيجاد ثقافة تركيز بقوة على العملاء .
- تحسين نوعية المخرجات .
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات و تشجيع العمل الجماعي.
- زيادة القدرة على جذب العملاء و تقليل شكواهم.
- تحسن الثقة و أداء العمل للعاملين.
- تحسين الربحية و الإنتاجية . (أحمد العسكري ،٢٠٠٠)

وللجودة أيضاً أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على مستوى الوطني للبلاد،إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي:

1. سمعة المؤسسة.
2. المسؤولية القانونية للجودة.
3. المنافسة العالمية .
4. حماية المستهلك .
٥. التكاليف وحصة السوق. (الدرادكة، ٢٠٠٦)

معوقات إدارة الجودة الشاملة

- عندما يتم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ليس من الضروري أن يكون دائماً ناجحاً ، لذلك يجب علينا معرفة المعوقات التي تفشل من عملية نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة أو بطئ نجاحه للنهوض بالمؤسسة و تجنب الفشل و من المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التالي: (حسين، ٢٠٠٩)
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة .
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة .
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل التطبيق .
- الاعتقاد الخاطئ بعدم الحاجة للتدريب .
- إتباع الإسلوب الديكتاتوري و تشدد المديرين .
- مقاومة التغيير .
- التسرع في توقع النتائج .
- عدم وجود نظام فعال للاتصال والتغذية الراجعة.
- عدم وجود تناغم وتوافق بين أعضاء فرق العمل . (حسين، ٢٠٠٩)

ويصف (روبرت ستين) المعوقات التي تواجهنا عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنقاط التالية :

- معوقات سلوكية
- معوقات إدارية
- معوقات تسويقية

- معوقات لوجستية

ويرى باحث آخر أن من ضمن الأسباب التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي :

١. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أنت تعلم أولا خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلا تنظيم او نظام مكافآ تدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

٢. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على انها نظام متكامل.

٣. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.

٤. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

٥. .تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لاتتوافق مع نظام إنتاجها.(عمر السنيدي ، ٢٠١٢)

الإلتزام (الإدار العليا)

يجب على الإدارة العليا أن تطبق الجودة و تلتزم بها و أن تكون عملية التغيير من الأولويات، فبعض العاملين في المصنع سوف يقاوم التغيير و على الإدارة أن تساعد العاملين على تطبيق وتحقيق الجودة . (مصطفى ،٢٠٠٣)

والالتزام هو دعم الإدارة العليا في المنظمات لعملية الجودة والعمل بها وترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة من خلال الإجتماعات والملصقات ويتم دعم الإدارة العليا لجميع برامج الجودة التي تساعد على التميز ويجب على الإدارة العليا أن تثبت إلتزامها بإدارة الجودة الشاملة من خلال وثيقة يتم تعميمهاعلى جميع الأقسام وتتخذ الجودة شعاراً لها وتطور جودة خدماتها من خلال تخصيص ميزانية لذلك وتقوم الإدارة بخلق بيئة مناسبة للعمل الجيد ويجب أن تسعى للتميز عن منافسيها.

إلتزام الإدارة العليا لإدارة الجودة هو أمر ضروري إذا كانت العملية تؤدي إلى تقدم المنظمة و للبت في خطة التنفيذ يجب عمل ورشات عمل لإعطاء الإدارة العليا الفرصة التي على وشك أن تبدأ و الموافقة على الرؤية ، و يجب مشاركة جميع العاملين

تلتزم الإدارة العليا و تستغرق في تصميم إستراتيجية المنظمة أو النشاط ، مرتكزة على استخدام جودة المنتج كسلاح تنافسي بالسوق العالمية يتيح لها حصة سوقية طيبة و متزايدة ، بما يسمح بمكافأة العاملين على بلوغهم الامتياز في مستوى جودة المنتج.(مصطفى، ٢٠٠١)

التمكين

التمكين لغة هو التقوية أو التعزيز ، و التمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة ، من خلال تعزيز الإستقلالية و المسؤولية الذاتية و مشاركة العاملين في المنظمة أو المصنع في إتخاذ بعض القرارات و إعطاءهم المعرفة و المكافآت و حمايتهم في الحالات الطارئة و التركيز و الأهتمام بالعاملين الذين يتعاملون مع المستهلك و يتفاعلون معه .(مازن، ٢٠٠٦)

أما إصطلاحاً فقد عرف موران و مرديث (٢٠٠٠) Meredith and Murrell, التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

وعرف جاد الرب (٢٠٠٨) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانتً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة.

التمكين هي فكرة تقوم على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة و الثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية و هذا يخلق شعور لدى العاملين بالإنتماء للمنظمة أو المصنع و يخلق أيضاً شعور بالارتياح و الأهمية و زيادة تحمل المسؤولية .

التمكين هو إعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل حيث عرفه Borowicz بانه تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها الى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي.

من أهم التعريفات التمكين و أوضحها هو ما جاء عند Bowen and Lawler, (1992; 1995) " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، و هذه حالة ذهنية، و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية و ضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني و تمثُّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"

أهمية التمكين

التمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية، و الجودة الشاملة، و إعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، و عمل الفريق، و المؤسسة المتعلمة، والمؤسسة الأفقية، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة و تفوقها وقدرتها التنافسية

و تزداد أهمية التمكين كلما كانت رغبات الزبائن متفاوتة، لأن هذا التفاوت في رغباتهم و حاجاتهم ومشاكلهم يتطلب موظفا يتمتع بالمرونة الكافية للتجاوب مع هذه الاختلافات. ودون هذا التمكين سيطبق الموظف قاعدة ثابتة مع جميع الزبائن متجاهلا أن لديهم هموما و ربما قضايا مختلفة، و هذا يكاد يكون واضحا جدا عند المنظمات التي تقدم مثلا خدمات استشارية أو قانونية أو خدمات طبية. ففي الخدمات القانونية سيواجه رجل القانون، بصفته مقدم خدمة، قضية مختلفة و ربما فريدة من نوعها لدى كل مواطن متقدم بشكوى (يحي ملحم ، ٢٠٠٦)

مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشيا مع تمكين الموظفين (Honold, 1997)، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنق وأفكاره (Edward Deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل

مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. و لابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُعد من أجل إرضاء الزبائن.

التحسين المستمر

إن التحسين المستمر يجب أن يتحول إلى قناعة عند كل العاملين في المصنع أو المنظمة . وهذا يأتي من خلال التوعية والتدريب والتوجيه والممارسة. و تتم ممارسته بشكل منظم و مؤسسي، ويوجه بشكل خاص لتحسين الجودة من خلال تحسين سلسلة التوريد وعمليات الإنتاج ومهارات العاملين الخ.. تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف للوصول إلى المثالية و الكمال. وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر. وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب Defected Zero لذلك يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً. لهذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية.

يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد ، وادارة الجودة تطلب التحسين المستمر الذي يظهر واضحاً في قدرة المصنع أو المؤسسة على تصميم و تطبيق نظام إبداعي و إسلوب مميز يجعل من المستهلك أو العميل بحالة رضا تام و مستمر و ذلك من خلال الوصول إلى الأداء الأمثل و الكامل. (العزاوي، ٢٠٠٥)

فالتحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المصنع أو المؤسسة، مـن أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها، فهو مطلب ضروري لنجـاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم الإتيان بالجديد والأفضل وتحقيق التميز. (المقيد، ٢٠٠٦)

أهمية التحسين المستمر

التحسين المستمر هو جوهر إدارة الجودة و الذي يجب أن يمتلك إدارة لديها مميزات و مهارات مثل التصميم والتنفيذ الجيد لكل الأنظمة و العمليات و أن تراعي أهداف التحسين المستمر لكل الأنشطة و باقي أقسام العمل يجب أن تدعم قيمة العميل في المصنع أو المؤسسة من خلال الخدمات المتطورة و وضع معايير من أجل الحصول على منتجات و خدمات مثالية و تقليل الفاقد و تقليل عدد العيوب الموجودة بالمنتجات و الخدمات . (مصطفى ونصر، د.ت)

خطوات التحسين المستمر

إن عملية التحسين المستمر مهمة جداً لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، و تمر عملية التحسين بعدة خطوات منها: (سرحان، ٢٠١٢)

١- تحديد المشكلة

٢- جمع المعلومات

٣- تحليل المشكلة

٤- إقتراح الحلول من خلال العصف الذهني

٥- إختيار أفضل الحلول

٦- تطبيق الحل الأفضل

٧- التقويم

إدارة سلسة التوريد

يعتبر مفهوم إدارة سلسلة التوريد مفهوما متداخلا مع العديد من المجالات المعرفية، وهو ذو نشأة حديثة، مما يعني أنه يأخذ تدرجا مرحليا في النشوء والتبلور. لا يوجد تعريف محدد مجمع عليه لإدارة سلسلة التزويد في الأدب الإداري (Feldmann, 2003).

ويعرف الرفاعي (٢٠٠٦) سلسلة التوريد على أنها تتابع من المنظمات، تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي.

أما (جواد والشموط، ٢٠٠٨) فيرون بان سلسلة التوريد استمرارية تدفق المواد والخدماتمن المصادر المختلفة من اجل إنتاج المنتجات النهائية وتسليمها إلى الزبائن لتحقيق رضائهم وبالتاليتحقيق الميزة التنافسية.

تمثل إدارة سلسلة التوريد مجموعة من المناهج المستخدمة لدمج بكفاءة الموردين والمصنعين والمستودعات، والمخازن، وبذلك يتم إنتاج السلع وتوزيعها بالكميات المناسبة إلى المواقع الصحيحة وفي الوقت المناسب، من أجل تقليل تكاليف النظام وفي نفس الوقت تحقيق مستوى خدمة مرضية للعميل (Simchietal, 2008).

فيما يعرف جاسم(٢٠١٠) سلسلة التوريد بأنها مجموعة الأنشطة التيتمارسها المنظمة بدأً باختيار مصادر التجهيز المواد الأولية ثم الإنتاج والتوزيع وانتهاء بالزبونالنهائي من اجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية وتسليمها في الوقت المحدد لتحقيق رضاالزبون.

ويعرف (Bowman,٢٠٠٠) إدارة سلسلة التوريد بأنها حلقة تبدأ وتنتهى مع العميل دارة سلسلة فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة ، و إدارة سلسلة التوريد يمكن أن تكون مهمة معقدة جداً بسبب الواقع الفعلى ، وهى أيضاً شبكة متحركة من التسهيلات والمنظمات وذلك مع اختالفها وتناقض أهدافها.

وسلسلة التوريد علم و فن لتحقيق التحسين في طريقة جلب الشركة أو المصنع للمواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج و تسليمها أو شحنها للعميل. (البرازي،٢٠١٢)

ويحدد (CSCMP,٢٠٠٣) أن سلسلة التوريد الإلكترونية هى مصطلح يستخدم لتوصيف كل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج فى الأماكن المناسبة وفى الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة . وعديد من شركات البرمجيات والاستشارات تضع برامجيات للوصول إلى إدارة سالسل التوريد المعقدة للشركات الكبيرة وفق مدخل التكلفة والعائد لتعظيم قيمة سلسلة التوريد لديها ولتحقيق عوائد كبيرة ومتعددة.

ويذكر (Ross,٢٠٠٣) أن نظرية إدارة سلسلة التوريد توضح أنه من أجل أن يكون المنتج النهائى والخدمة ذات مميزات تجارية للمنظمة ، فإنه يشمل فى عملية خلقه قيمة يجب أن تضاف على العملية بدرجة أكثر من التكلفة ، ذلك أن هذه القيمة تشتق من سوق المستهلك ويتم ترجمتها فيما بعد إلى عمليات أو أنشطة فى سلسلة التوريد . ومصطلح " الإدارة" فى إدارة سلسلة التوريد يتعلق

بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية والتى تشمل : تخطيط وتنظيم ورقابة أنشطة سلسلة التوريد، وقد وضع (Ross ٢٠٠٣) تعريفا لإدارة سلسلة التوريد بأنها " التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتى تبحث فى توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد ووظائف الأعمال والتى تكون موجودة داخل وخارج المنشأة لدى شركاءالأعمال ، وتحديد أهمية قنوات التوريد فى إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل فى تدفق المنتجات والخدمات إلى السوق وأخيرا المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل. (البرازي،٢٠١٢)

ويوضح هذا التعريف تحديا يقابل المسئولين عن إدارة سلسلة التوريد فى ضرورة تكامل ثلاث وجهات نظر متنافسة هى :

- إدارة سلسلة التوريد كإدارة لسلسلة التوريد الداخلية.
- إدارة سلسلة التوريد كتركيز على المورد
- إدارة سلسلة التوريد كإدارة لشبكة الأعمال بالمنشآت والتى تشمل العميل بالإضافة إلى الموردين.

أخيراً يعرفها (tayur and Swaminathan,٢٠٠٣) بأنها إدارة كفؤ حيث تبدأ بتصميم المنتج أو الخدمة وتنتهى فى الوقت الذي تباع فيه وتستهلك نهائيا ويستغنى عنها المستهلك. وتشمل تصميم المنتج وتدبير الاحتياجات والتنبؤ والتخطيط والانتاج والتوزيع والإنجاز و خدمة ما بعد البيع و إنهاء الغرض في نهاية حياته. (البرازي،٢٠١٢)

مما سبق يعرف الباحث سلسلة التوريد بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشركات بشكل مستمر لتوفير المواد الأولية من عدة مصادر من أجل تزويد العملاء بالمنتجات والخدمات ذات الكفاءة والفعالية ضمن الموعد المحدد.

أهمية إدارة سلسلة التوريد

تتحقق فوائد إدارة سلسلة التوريد للعملاء عندما يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذاك يقوم بتخزينه ويكون مسؤولا عنه، أما الأثر على المورد فيكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كأرباح كما يمكن أن تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي(البرازي،٢٠١٢):

وتعد تقليل التكلفة واحدة من أهم الفوائد الرئيسة التي تنتج عن ادارة سلسلة التوريد في المنظمات والتي تساعد في خلق ميزة تنافسية بين المنظمات ورفع القدرة الشرائية لدى الزبائن عن طريق تخفيض الأسعار. ولأجل الوصول إلى هذه النتيجة وجدت المنظمات كافة أنها ومن الضروري العودة الى مزيجها التسويقي وملاحظة العناصر التي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها هادفة تخفيض الكلف وزيادة الفاعلية، حيث من المعروف لدى جميع المختصين أن هناك مزيجاً تسويقياً مؤلفاً من أربعة عناصر أساسية، وهي المنتج، السعر، الترويجوأخيراً المكان.والحقيقة أن العنصر المتمثل بالمكان يعني التوزيع المادي أوحيث كلف الأخير تتمثل بـ: كلف النقل، كلف المخازن، كلف العمليات المتعلقة بالطلب وكذلك المعلومات، كلف متعلقة بالتجزئة، كلف نقل أو مناولة المخزون. (الكنعاني والعلي، ٢٠١٤)

ان عملية تحضير المنتجات والخدمات وتجهيزها من أصلها كمواد أولية الى أن تصبح جاهزة للاستهلاك ما جانب الزبون، تحتاج الى مراحل عدة، وهذا ما تؤديه ادارة سلسلة التوريد في الواقع العملي، وحتى تتمكن الشركة من تحسين جودة المواد أو الخدمات المشتراه، لا بد أن تمتد مراحل سلسلة التوريد بدءا بالموردين الرئيسين وصولا الى الزبون النهائي، وهذا المنظور المعاصر لسلسلة التوريد يؤدي الى تحقيق منافع استراتيجية وعملية، وبذلك يمكن تحقيق ميزة تنافسية لكل شركاء سلسلة التوريد. (عبيدات وشاويش، ٢٠٠١)

وتعد سلسلة التوريد حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل، فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة، وتعد أيضا شبكة متحركة من التسهيلات لجميع الشركات مع اختلافها وتناقض أهدافها. وتمثل ادارة سلسلة التوريد مزيجا من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمةلإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها للعملاء، وتستخدم كوصف لكل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. (Koch, 2005)

ويرى (Dai،2008) بأن أهمية إدارة سلسلة التوريد تنبع من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة، ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي كالآتي:

١- الحاجة إلى تحسين العمليات.

٢- رفع مستوى الشراء الخارجي.

٣- تخفيض تكاليف النقل.

٤- زيادة أهمية التجارة الالكترونية.

٥- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.

٦- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

فوائد إدارة سلسلة التوريد الإلكتروني

١- العمل بصورة أسرع وأكثر كفاءة من خلال التوزيع السريع

٢- اتخاذ القرارات بصورة سريعة وتخفيض الوقت اللازم للوصول إلى السوق

٣- قوية العلاقات مع العملاء الحاليين

٤- رفع مستويات الشراء الخارجي

٥- تخفيض تكاليف النقل

٦- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية

٧- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة (الرفاعي، ٢٠٠٦)

أدوات إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية

هناك عدد من الأدوات المتاحة للمنظمات لتسهيل إدارة سلسلة التوريد و منها الرئيسية كما يلي :

١. شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

٢. التبادل الإلكتروني للبيانات

٣. البرامج المستخدمة في إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية

إدارة المشتريات الإلكترونية

هي عملية عملية إستخدام أنظمة الإتصالات لإجراء عملية الشراء أو أجزاء منها و هي عملية تتضمن مراحل تحديد الإحتياجات من قِبل المستخدمين من خلال البحث و التفاوض و الطلب و الإستلام و الدعم بعد الشراء.

أما (Morris et al. 2000) يشير إلى أنها عبارة عن سلسلة من الخطوات من صياغة استراتيجية الشراء للشركة إلى التنفيذ الفعلي لنظام الشراء على شبكة الأنترنت.

أما (arjanj.van weele,2009) يشير إلى أنها هي الإدارة للمصادر الخارجية مثل سلسة التوريد لجميع البضائع و الخدمات و الإمكانيات الضرورية للعمل و إدارة الأقسام الرئيسية في الشركة و دعم النشاطات.

كما يشير (Robert M.monczka,2014) إلى أنها عبارة عن مجموعة من الوظائف و الأنشطة مثل معرفة الموردين و الشراء و التسويق و الدعم والتطوير .

كما تشير (Ernestochonma,2015) إلى أنها هي وظيفة إدارة الأعمال التي يتم من خلالها تحديد وتوفير مصادر التزويد و إدارة الموارد الخارجية التي تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

أهمية إدارة المشتريات الإلكترونية

أما أهمية إدارة المشتريات الإلكترونية كما أشار إليها (Croomand Brandon–Jones, 2007; Arbin, 2002)هي تقليل التكاليفمن خلال طرق مختلفة بما في ذلك تحسين الكفاءة الداخلية و خفض تكاليف المورد و تقليل نسبة الخطأ

إدارة المبيعات الإلكترونية

إن إدارة المبيعات يمكن تعريفها على أنها فن الحصول على الأشياء من خلال الأفراد (Michael and James,1993)

ويشير (Charles 2001) إلى أن ادارة المبيعات تعمل على تحقيق التنظيم الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف القوى البيعية بفعالية وواقعية من خلال التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التدريب، القيادة ، و السيطرة على مصادر المنظمة.

يشير (william,2009) إلى أن إدارة المبيعات مسؤولة عن إدارة القوى البيعية بشكل جماعي من خلال استخدام الأنشطة الجذابة و أن نجاحها يرتكز على تطوير برنامج عمل جماعي و تحديد العلاقات ، وضع الاستراتيجيات ، تطوير فريق العمل ، تطوير و تنويع القوى العاملة ، تنمية مهارات العاملين ، و حل المشاكل و الاهتمام بالقضايا المالية

أهمية إدارة المبيعات الإلكترونية

عندما تقدم المنظمات منتجاتها أو تقوم بتطويرها و تقديمها تدرك بأن هذا الجهد يجب أن يعزز من خلال الجهود التي تقوم بها إدارة المبيعات و اختيار رجال البيع القادرين على تحقيق الأهداف البيعية و الأستمرار في السوق (Dale 2007)

ويشير (Kamerer,2009) إلى أن إدارة المبيعات الإلكترونيةالناجحة تستخدم إستراتيجيات فعالة لزيادة المبيعات و التركيز على تدريب العاملين و تأهيلهم لكي يتمكنوا من تنفيذ خطط إدارة المبيعات و المنظمة بنجاح ، إن عمليات البيع تتم بالغالب من خلال عمليات الإتصال (البريد ،الهاتف،موقع الشركة) و لكن بكل الأحوال البائع يعرض ما عنده ليحث المشتري على الشراء (Sheloden,2009) و تظهر أهمية إدارة المبيعات الإلكترونيةمن خلال دراسة القدرات الشرائية للمشترين و أسعار المنافسة و طبيعة الحاجة للسلع و الخدمات و من ثم رسم السياسة السعرية المناسبة و تزداد أهمية إدارة المبيعات الإلكترونية في الأسواق التي تتسم بـ:

تنوع المنتجات

المنافسة الشديدة

عدم الاستقرار في الطلب والظروف البيئية السائدة

الدخول لأسواق خارجية

الأزمات المالية

و تظهر أهمية إدارة المبيعات الإلكترونية من خلال الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الإدارة التابعة لها من خلال التنسيق و التكامل و التفاعل

و تعتبر إدارة المبيعات الإلكترونية هي الإدارة الوحيدة في إدارة التسويق و المنظمة التي تحقق إيرادات من خلال هذه الإيرادات تغطي جميع التكاليف و تحقق الأرباح (محمود الصميدعي،٢٠١٠)

العلاقة الإلكترونية مع الموردين

المنظمات في السابق كانت تنفق الكثير من الجهد و المال والوقت للتواصل مع موردي الخدمات لقد كان يتطلب جهداً شاقاً و بعض المهارات لذلك ، ولكن إستخدام وسائلا لتبادل الإلكتروني للبيانات وإستخدام تقنية شبكة الأنترنت جعل الموردين والمستفيدين قادرين على تبادل المعلومات وإنجاز الأعمال. (إبراهيم ٢٠١٢)

من المؤثرات على جودة المنتجات أو الخدمات نوعية المواد الخام و التوريدات ،فكلما زادت جودة المدخلات ارتفعت جودة المخرجات . وتقوية العلاقة مع الموردين هو أمر مهم في إدارة الجودة الشاملة ويجب أن تكون العلاقة مع الموردين علاقة مبنية على الثقة المتبادلة و المنفعة و الشراكة و الحرص على النجاح و الربحية . و يجب أن يشمل هذا جميع التوريدات مثل المواد الخام و الأجهزة و المعدات وخدمات التدريب و التقنية و الدعم و الصيانة و التغذية والنظافة و غيرها. (إبراهيم ٢٠١٢)

علاقات الموردين

تقوم الشركات أو المصانع بعمل علاقات طويلة الأجل مع الموردين مبنية على الشفافية والوضوح والإلتزام و يوجد العديد من أشكال هذه العلاقات:

١. الشراكة: يوجد عدة عناصر تتوافر لعمل علاقة شراكة بين المصنع أو الشركة والمورد، وهذه العناصر الثقة المتبادلة والتعلم والمشاركة في النجاح والولاء للمصنع أو للشركة ومشاركة الإتجاهات وتبني أهداف المصنع أو الشركة (Slack, 2003).

٢. المفاوضات : المفاوضات تنشأ نتيجة التنافس الشديد بين الموردين و هي أيضاً تعتمد على آلية السوق و يكون بالمفاوضات طرفين في عملية التفاوض و يوجد طرف خاسر و طرف كاسب و في الغالب الطرف الكاسب يمتلك حجم قوة تفاوضية كبيرة و في المفاوضات يقوم المورد بممارسة ضغوط للحصول على أكبر سعر مقابل المنتج أو المواد ذات الجودة التي يحددها و يقدمها، في حين يحاول المصنع أو الشركة تخفيض أسعار المورد (Johnson, 2006).

٣. التعاون : وهي تعاون كل من المورد و المصنع أو الشركة و العمل معاً و مساعدتهم لبعضهم بأقصى طاقة ممكنة و يوجد هناك علاقة تعاون بين المورد و المصنع أو الشركة و هذه العلاقة علاقة التزام بعيد المدى للأعمال المشتركة من أل تحسين الجودة و الدعم الفني و الإداري بقدرات المورد للشركة كعميل و التطوير و التعاون الإداري و التكنولوجي(Levi, 2003) ، وعندما يكون عدد الموردين قليل لتوريد مكونات منتج معين يكون هذا أفضل ، مع الأخذ بعين الإعتبار سلبيات هذا التوجه ، المورد يكتسب مهارة تكرار الأعمال مما يساعده على التحرك نحو عمليات كبيرة الحجم و بكلفة منخفضة عند زيادة حجم الطلب ، ولتحقيق التعاون يجب على المصنع أو الشركة أن تتشارك مع الموردين بعض المعلومات مثل نواياها المستقبلية لكي تسمح للمورد بأن يتنبأ بالطلبات المستقبلية بشكل عقلاني و دقيق ، أيضاً يسمح التعاون للمصنع أو الشركة بالقيام بزيارات لمصانع الموردين التي تمكنها من اقتراح بعض الأساليب لتحسين عمليات التوريد و العمل على خصائص المنتج بحرية أكبر و إمكانية خفض النفقات.(Johnson, 2006)

علاقات الزبائن

حالياً تقوم منظمات الأعمال الحديثة بإنشاء طرق لزيادة القيمة لدى الزبائن ، و تقوية العلاقة

معهم و كسب ولائهم، وهذا يساعد المصنع أو الشركة بعمل ميزة تنافسية من الصعب تقليدها من قِبل المنافسين و يجب على المصنع أو الشركة عمل علاقات قوية مع الزبائن و الحفاظ عليهم و تلبية حاجاتهم و رغباتهم إلى أن يصل الزبون إلى مستوى السعادة (Juscius & Grigaite, 2011).

و لبناء علاقات قوية مع الزبون يجب جمع بعض المعلومات و معرفة الزبون لبيعه و تلبية حاجاته بدقة أكبر وهذه العنصر الأساسي لإدارة علاقات الزبائن (Tanoury, 2000).

و تعد إدارة العلاقة مع الزبائن من الاستراتيجيات التي صيغت للوصول إلى أفضل الإيرادات، و إقناع الزبون بالتركيز على بعض المفاهيم و دراسة السوق و الشريحة المستهدفة و معرفة الحصة السوقية و الهدف من هذا هو زيادة التفاعل مع الزبائن و تفاعل نظام العمل الداخلي من المصنعين و المجهزين و التجار (الكنعاني والعلي ،٢٠٠٦).

تكنولوجيا المعلومات و التسويق أثرت على كثير من المصانع و الشركات و ذلك من خلال دورها في التأثير بالعلاقة مع الزبائن و من خلال هذه التكنولوجيا من الممكن معرفة معلمات عن الزبون و حفظ المعلومات و يمكن للمصنع أو الشركة الحصول على معلومات بسيطة عن الزبون من خلال المقابلات و الملاحظة و قائمة الشراء. (الكنعاني والعلي ،٢٠٠٦).

العلاقة الإلكترونية مع الزبائن

قد تقدم العالم وفي هذا العصر أنتشرت التكنولوجيا و أصبح جمع المعلومات عن العملاء لفهمهم أمر سهل و من ثم إنشاء علاقات قوية معهم و من خلال التكنولوجيا و قواعد البيانات يمكن الحصول على قاعدة بيانات موجود بها معلومات عن جميع العملاء و إستخدامها لصالح الشركة أو المصنعو إنشاء موقع على الأنترنت فقط ، ليست أداة فعالة للحفاظ على الزبائن و عمل علاقات طويلة الأمد

معهم.

التقنيات الحديثة أصبحت تسمح للمصنح أو الشركات من تحقيق تكامل بالعمليات و الأنشطة التسويقية من خلال الاتصال الفوري مع الزبائن عبر الأنترنت و هذا يجعل العملاء أكثر رضا و ولاء للمصنع أو الشركة حيث أن العلاقة مع الزبائن إلكترونياً يحقق أعلى درجات التكامل ، و العلاقة مع الزبائن إلكترونياً يزيد من المنافسة بين المصانع أو المؤسسات في السوق و يجعل المنافسين يلاحقون الزبائن في كل مكان يتواجدون به و ساعد في هذا وسائل التكنولوجيا والاتصالات و منها الانترنت ، و قد ساعد الأنترنت و التكنولوجيا على تمكين المصانع و الشركات من اقتحام و دخول الأسواق العالمية للوصول لجميع الزبائن في جميع أنحاء العالم بكل سهولة و يسر.(Ghavami & Olyaie 2006)

العلاقة الإلكترونية مع الزبون

وجدت لكي توجد التناغم والانسجام مع الزبائن قرار عملية الشراء لدى الزبون يأخذ عدة مراحل ،ماقبل الشراء ، الشراء ، وبعد الشراء كما يقول (solomon, 2006)

أما خليفة فقد وضع ثلاثة مراحل للشراء عبر الأنترنت :

- ما قبل البيع
- البيع
- التفاعلات ما بعد البيع.

ويجب على المصنع أو الشركة أن تحقق رضا الزبون في كل مرحلة (Khalifa, 2009)

أما كوتلر يقول أن هناك ثلاث مراحل و هي : (Kotler, 2003)

١- قبل الشراء

٢- نية الشراء

٣- التقييم ما بعد الشراء

فوائد العلاقة الإلكترونية مع الزبائن

يوجد الكثير من الفوائد للعلاقة الإلكترونية مع الزبائن:

- تسويق أكثر فاعلية: يسمح معرفة معلومات مفصلة عن الزبائن بتوقع نوعية المنتجات التي سوف يوم بشرائها الزبون وأيضاً من خلالها يمكننا معرفة أكثر المنتجات تأثيراً على الزبون و أكثر ربحية.
- زيادة ولاء العملاء :وجود تواصل و علاقة إلكترونية مع العملاء يمكن المصنع أو المنظمة من النواصل مع الزبائن بشكل أكثر كفاءة و من خلال جمع المعلومات عن الزبائن هذا يساعد المنظمة أو المصنع على التركيز بكل مواردها و وقتها على الزبائن الأكثر ربحية و لتحقيق ولاء الزبائن.
- زيادة الكفاءة و خفض التكاليف : العلاقة الإلكترونية مع الزبائن تقلل التكاليف الإضافية و بنفس الوقت تقدم خدمة متواصلة طوال اليوم ، حيث أن قاعدة بيانات العملاء تسمح للإدارات المختلفة في المنظمة أو المصنع بتبادل هذه المعلومات لتحقيق أهداف المصنع أو المنظمة.
- تحسين خدمة العملاء والدعم : يمكن خدمة الزبائن والعملاء من خلال البريد الإلكتروني و البريد المباشر وهذا يسمح بالوصول لعدد كبير من العملاء و عرض المنتجات

لهمو من خلال التكنولوجيا يستطيع الزبائن التفاعل مع المصنع أو الشركة لمعرفة ردود أفعالهم حول المنتجات حيث يتوقع الزبون الخدمة الجيدة و في الوقت المناسب (Scullin, 2002)

وللعلاقة الإلكترونية مع الزبائن مزايا يمكن تحقيقها للمصنع أو المؤسسة منها (عبدالغني، ٢٠٠٥)

- تخفيض التكاليف
- المحافظة على رضا و ولاء الزبائن من خلال التطوير المستمر للجودة
- تكوين رأسمال الزبائن
- تقديم منتجات بمواصفات خاصة ومحددة وفقاً لطلب الزبائن

أهمية العلاقة الإلكترونية مع الزبائن (Chen,i. & popovich, 2003)

التواصل مع الزبائن و تكوين علاقات معهم يعمل على تعزيز المنفعة للمصنع و الشركة وعند التواصل مع الزبائن من خلال خدمات البريد الإلكتروني و الاتصالات الهاتفية في تطبيقات التجارة الإلكترونية فإن هذا يسمح للمصنع أو المنظمة بتوفير الوقت والتكاليف ، كما ان العلاقة الإلكترونية مع الزبائن تسمح للمصنع أو للمنظمة أو لشركات التأمين أو الشركات الخاصة أو الحكومية و المؤسسات المصرفية والمالية بتوفير موظفين لدعم أقسام المبيعات و الخدمة والتسويق بوساطة الهاتف.

إن الأهمية الرئيسية للعلاقة الإلكترونية مع الزبائن هي تقديم مستوى عالٍ من الخدمة أو تقديم منتجات ذات جودة عالية من خلال استخدام امكانات تقنية المعلومات و الانترنت وهذا يؤدي إلى تحسن رضا العملاء لما سيقدم لهم من خيارات عديدة للمنتجات و من استجابة سريعة لحل مشاكلهم.

(٢-٢) الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- **دراسة (خالد أحمد الصرايرة ليلى العساف، ٢٠٠٨) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق** " هدف الدراسة التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق ، ولتحقيق الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بجمع وتفسير المعلومات اللازمة للاستفادة منها في موضوع الدراسة ، وناقش البحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها و فوائد ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي كما تم مناقشة مؤشرتها و محاورها وتجارب تطبيقها في بعض الدول. وخلص البحث بتقديم بعض التوصيات التي توضح لمؤسسات التعليم العالي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.
- **دراسة (غنيم، ناجي، ٢٠١١) بعنوان "أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على مستوى جودة المنتجات**" هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق ابعاد ممارسات ادارة سلسلة التوريد على مستوى جودة المنتجات في قطاع الغزل والنسيج وطبقت الدراسة في اقليم وسط الدلتا بمصر ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركات موضع التطبيق وكان حجم العينة (٢٧٨) مفردة وتوصلت الدراسة الى ان اتجاهات المستجيبين ايجابية نحو الموافقة على مدى تطبيق ابعاد ممارسات سلسلة التوريد، بالإضافة الى وجود تأثير ذي دلالة احصائية لأبعاد ممارسات سلسلة التوريد كمتغيرات مستقلة على مستوى جودة المنتجات كمتغير تابع.

- **دراسة (حمد، زينة ٢٠١٢) بعنوان "اثر تكامل سلسلة التوريد على الاداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الاردن** ". هدفت الدراسة لمعرفة اثر تكامل سلسلة التوريد على الاداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في العاصمة الاردنية عمان. وقد تكون مجتمع الدراسة من (٨٣٣) شركة. اما عينة الدراسة فكانت (٤٠٠) استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة ان مستوى هيكل سلسلة التوريد في الشركات من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع، كما وجد اثر ذي دلالة احصائية لتكامل سلسلة التوريد على اداء الشركات عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≥α). كما وجد اثر ذي دلالة احصائية لهيكل شبكة التوريد على اداء الشركات. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحديث خطوط الانتاج في الشركات محل الدراسة واستخدام تقنيات انتاج اكثر اتمتة عن طريق زيادة المخصصات المتعلقة بنشاط البحث والتطوير من اجل تحقيق انخفاض حقيقي في التكاليف التشغيلية ومواكبة التطورات التقنية.
- **دراسة (أبو زيادة، زكي، ٢٠١١) بعنوان: (إدارة الوقت وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي)** هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية. وقد استخدمت المنهج الوصفي، حيث تكونت العينة من (١١٢) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية

إلى ضرورة قيام المصارف التجارية الفلسطينية بزيادة الاهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل وهادف نحو تحسين الأداء التنظيمي.

- **دراسة (نور الدين، بوعنان، ٢٠٠٦) بعنوان " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء**" الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة باعتبارها مدخل إداري حديث و قد ركزت بصورة أساسية على جودة الخدمات من حيث مؤشرات و نماذج نقسمها بالإضافة إلى التطرق إلى نظام الإصغاء للعميل كمصدر لمعرفة حاجات و توقعات العملاء الذي بدر و يمكن من تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى إرضاء العملاء كما تناولنا طرق قياس رضا العميل لمعرفة درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة لتحسن جودة الخدمات ، و حاولنا في الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة تحليل مدى مساهمة عملية تقييم جودة الخدمات في تحقيق الرضا لدى العملاء حيث تطرقنا إلى نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة و مساهمته في تحقيق الجودة في الخدمات بالإضافة إلى التعرف على طرق الإصغاء للعميل المعتمدة في المؤسسة و كيفية قياس رضا العميل .و قد تبين من خلال الدراسة أن تقييم العملاء لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من عميل لآخر كما أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا العميل.
- **دراسة (عبيد، سلمان، ٢٠١٤) بعنوان "أثر الاستثمار برأس المال الفكر ي، على إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين**" هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير االستثمار برأس المال الفكري، على إدارة الجودة الشاملة، كدراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة لبحرين؛ وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، مثل :الجنس، و العمر، و المؤهل

العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة، واإلدارة التابع لها .واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، و يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع شؤون الجمارك، بمملكة البحرين .و تكونت عينة البحث األساسية النهائية من مائتين وثالثة عشر موظف ا، من الموظفين العاملين، والعامالت بالقطاع الجمركي، بمملكة البحرين، والذى تم اختيارهم بطريقة عشوائية، من إدارات شئون الجمارك الأربع.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Fotopoulos and Psomas, 2009) بعنوان

"**The Influence of "Soft" and "Hard" Total Quality Management (TQM) Practices on Total Productive Maintenance (TPM) in Jordanian Manufacturing Companies** "

هدفت إلى الكشف عن أثر الأبعاد الإدارية والتقنية على نتائج إدارة الجودة، أجريت الدراسة على (370) موظف في شركة يونانية، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تحسين الجودة وتعزيز أداء الشركة يتأثر بشكل مباشر بموقف السوق من خلال اعتماد الأبعاد الإدارية بشكل أساسي، والأبعاد التقنية بشكل ثانوي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الأبعاد الإدارية والتقنية يساهمون في كسب الشركة ميزة تنافسية بين الشركات تضمن استدامتها وهيمنتها في السوق، من خلال تلبية احتياجات عملائها وتحسين جودتها.

دراسة (Vanichchinchai and Igel, 2010) بعنوان

" **The impact of total quality management on supply chain management and firm's supply performance**

" هدفت إلى الكشف عن العلاقة التي تربط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQMP) وممارسات إدارة سلسلة التوريد (SCMP) وأداء التوريد للشركة (FSP) في صناعة السيارات في تايلند. تم تطوير أدوات للقياس من خلال الإطلاع على الأدب الشامل وتم تطبيقها بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات المختصة بصناعة السيارات أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQMP) تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على ممارسات إدارة سلسلة التوريد (SCMP)، وتؤثر بشكل غير مباشر على أداء التوريد للشركة (FSP) من خلال استخدام ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

دراسة (Sundram et al., 2011) بعنوان:

" **Supply chain management practices in the electronics industry in Malaysia** "

هدفت الى بيان اثر الابعاد المختلفة لتطبيقات ادارة سلسلة التوريد على اداء سلسلة التوريد في صناعات الالكترونيات في ماليزيا. وقد تكونت الدراسة من (١٢٥) شركة الكترونيات في ماليزيا والتي تم اختيارها بشكل العينة الملائمة. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج من أبرزها ان ستة ابعاد (الشركة الاستراتيجية مع الموردين، ومشاركة المعلومات، وجودة المعلومات، والرؤية والأهداف، ومشاركة العائد والمخاطرة، والتأخير) من اصل سبعة لتطبيقات ادارة سلسلة التوريد لها تأثير ايجابي على اداء سلسلة التوريد، وان كلا من الرؤية والأهداف هي الاكثر تأثيرا من بقية الابعاد الاخرى.

دراسة (Fernandes; Sampaio&Carvalho, 2014)

" **Quality Management and Supply Chain Management Integration: A Conceptual Model**"

هدفت الدراسة إلى **الكشف** عن أهمية التكامل بين إدارة الجودة وإدارة سلسلة التوريد، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة والعمل على تحليل نتائجها. أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام النهج المتكاملة لإدارة الجودة، وسلاسل التوريد من الأمور المهمة في الشركات، حيث يساعد هذا التكامل في تحسين زيادة رضا العملاء، وتعزيز دافعية الموظف وأداء المنظمة الأمر الذي يؤدي زيادة تنافسية الشركة بين الشركات.

دراسة (طالب وآخرون ،٢٠١١) بعنوان " أثر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة سلسلة التوريد " هدفت إلى الكشف عن العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة سلسلة التوريد (SCM). استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي وذلك عن طريق مراجعة واسعة لممارسات إدارة الجودة الشاملة وإدارة سلاسل التوريد من استخدام الأوراق البحثية المنشورة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية تربط بين إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة سلسلة التوريد، وبينت أن دعم الإدارة والالتزام والتركيز على العملاء، والشراكة مع الموردين هي الممارسات الأكثر شيوعا التي وجدت في إدارة الجودة الشاملة ولها الأثر الأكبر في تحقيق التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة سلسلة التوريد في المنظمات. كما بينت أن تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة وإدارة سلاسل التوريد تؤدي إلى نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها لتحسين مستويات خدمة العملاء، وبالتالي أداء الأعمال.

دراسة (عبدالله وآخرون، ٢٠١٤) بعنوان "أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد " هدفت إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد من حيث الكفاءة وفعالية السلسلة. أجريت الدراسة على (١٠٤) موظف من موظفي الشركات الصناعية التابعة للقطاع الخاص في الأردن، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات، أظهرت نتائج الدراسة الممارسات الثلاثة لإدارة سلسلة التوريد، وهي: التكامل الداخلي، وتبادل المعلومات والتأجيل، تؤثر وبشكل كبير وإيجابي على كفاءة أداء سلسلة التوريد. في حين لا تؤثر الممارسات المتعلقة بتكامل المورد واندماج العملاء بشكل كبير على سلسلة التوريد.

دراسة (Musran Munizu, 2013) بعنوان

" the impact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance:case of fishery industry in south sulawesi province of Indonesia "

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية و الأداء التنظيمي حيث تم جمع البيانات بواسطة الإستبيان و تم أخذ العينات من شركات مصايد الأسماك الكبيرة و المتوسطة الحجم و المشاركين في هذه الدراسة هم المدراء شركات مصايد الأسماك و بلغ عدد أعضاء الدراسة ٦٦ شركة مصايد أسماك في مقاطعة سولاويسي الجنوبية باندونيسيا و تم استخدام العينة العشوائية و تم وضع ثلاثة فرضيات حيث تظهر النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي و كبير على الأداء التنظيمي و الميزة التنافسية و يتأثر الأداء التنظيمي بالميزة التنافسية أكثر من ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

(٢-٣) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة مجموعة من المتغيرات، فعلى سبيل المثال تناولت دراسة سندرام وآخرون (Sundram et al., 2011) اثر الابعاد المختلفة لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة على اداء سلسلة التوريد، وكذلك دراسة فوتوبلس وبسوماس (Fotopoulos and Psomas, 2009) هدفت إلى الكشف عن أثر الأبعاد الإدارية والتقنية على نتائج إدارة الجودة، والأمر سيان لدراسة غنيم وخشبة (٢٠١١) التي هدفت إلى التعرف على اثر تطبيق ابعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة على سلسلة التوريد. تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تتناول بعد إدارة الجودة الشاملة واثرها على إدارة سلسلة التوريد الإلكتروني وهذه الدراسة تعد جديدة في هذا المجال لكونها تبحث في متغيرات جديدة. وقد تم إجراء بعض المقارنات، والتي تم عرضها على النحو الآتي. 1 : من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على شركات و منظمات عربية و أجنبية . في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في مصانع الأدوية الأردنية . 2 . من حيث هدف الدراسة : تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى توضيح إدارة الجودة على المنظمات و الشركات، فيما عنيت الدراسة الحالية بالتحقق من أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سلسلة التوريد الإلكترونية . 3 من حيث منهجية الدراسة: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة ميدانية لمصانع الأدوية الأردنية ، البيانات التي سيتم جمعها من المستقصى من خلال الاستبانة. ثم تحليلها اعتماداً على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

أدوات الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

الأساليب الإحصائية

أدوات التحليل

خصائص عينة الدراسة

(٣-١) منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي سيتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة سلسلة التوريد في مصانع الادوية الاردنية.

(٣-٢) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة كافة مدراء مصانع الأدوية العاملة في الاردن في جميع المستويات والتي يبلغ عددهم (١٤) مصنع .

عينة الدراسة:

استخدم الباحث اسلوب المسح الشامل لكافة المدراء في المستوى الاداري التنفيذي او المتوسط للمصانع التي ابدت استعدادها للاستجابة على اداة الدراسة، كون ان مجتمع الدراسة صغير.

(٣-٣) أدوات الدراسة:

وتتمثل اداة الدراسة بالاستبانه كأداة وحيدة في جمع البيانات الاولية وتحتوي على ثلاثة مجموعات من الاسئلة، وذلك على النحو التالي:

- الجزء الأول: يتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل (الوظيفة، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: يتضمن الفقرات التي تقيس المتغير المستقل وهو إدارة الجودة بأبعاده.
- الجزء الثالث: يتضمن الفقرات التي تقيس المتغير التابع وهو إدارة سلسة التوريد الالكتروني.

الجدول (٣-١)

متغيرات الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	الأرقام حسب الأداة
أولاً: ادارة الجودة الشاملة			
١	**التزام الادارة العليا**	5	1 - 5
٢	**التمكين**	5	6 - 10
٣	**التحسين المستمر**	5	11- 15
مجموع الفقرات		15	
ثانياً: ادارة سلسلة التوريد الالكترونية			
١	**العلاقة الالكترونية مع الموردين**	5	16 - 20
٢	**العلاقة الالكترونية مع الزبائن**	5	21 - 25
مجموع الفقرات		10	
المجموع الكلي لفقرات أداة الدراسة		25	

وقد تم سؤال افراد العينة لتحديد مستوى موافقتهم لكل عبارة بحسب مقياس ليكرت الخماسي حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات الخاصة بكل فقرة من أبعاد الدراسة من الاستبانة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: بشكل مرتفع جداً (٥) درجات، بشكل مرتفع (٤) درجات، بشكل متوسط (٣) درجات، بشكل منخفض (٢) درجتان، بشكل منخفض جداً (١) درجة واحدة.

وقد استخدم المقياس الآتي في تحليل البيانات:

الحد الأعلى للمقياس (٥) – الحد الأدنى للمقياس (١)/عدد الفئات (٣)=

٥-١/٣=٤/٣=١.٣٣ طول الفئة ومن ثم اضافة طول الفئة على نهاية كل فئة، وبهذا تصبح الفئات على النحو الآتي:

الجدول (٣-٢)

الفئات ومستوى التقييم لأفراد الدراسة

الفئة	مستوى التقييم
2.33 واقل	مستوى منخفض
2.34 - 3.67	مستوى متوسط
اكثر من 3.67	مستوى مرتفع

(٣-٤) صدق الأداة:

سيتم التأكد من صدق الأداة من خلال اعداد الأستبانة التي تقيس إدارة سلسة التوريد الالكترونية وإدارة الجودة الشاملة والتي تم عرضها على المحكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من كونها مناسبة للعينة وحسب مرفق رقم (٢). ومن ثم الأخذ بالتعديلات المطروحة من قبل المحكمين وتعديل الاستبانة ووضعها بصوره نهائية ليتم توزيعها على عينة الدراسة.

(٣-٥) ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات اداة الدراسة وهي الأستبانة بعرضها بصورتها النهائية على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة.

(٣-٦) الأساليب الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية: تظهر نسبة الإجابات عن متغير معين من مجموع الإجابات.

- الوسط الحسابي: يعرض متوسط الإجابات عن متغير معين.

- الانحراف المعياري: يبين درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

- كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات اداة الدراسة.

- الانحدار البسيط Simple Regression: ويستخدم لإيجاد تأثير متغير مستقل واحد في متغير تابع واحد.

- الانحدار الهرمي Hierarchical Regression: ويستخدم لإيجاد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

الجدول(٣-٣)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجال	قيمة (α) ألفا
	ادارة الجودة الشاملة	
١	التزام الادارة العليا	٠.٧٨٤
٢	التمكين	٠.٨٩٥
٣	التحسين المستمر	٠.٨٨٧
	الدرجة الكلية	٠.٨٢٧
	ادارة سلسلة التوريد الالكترونية	
١	العلاقة مع الموردين	٠.٧٧٩
٢	العلاقة مع الزبائن	٠.٨٠٢
	الدرجة الكلية	٠.٧٧٩

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول السابق بتميز أداة الدراسة بمعامل ثبات جيد وقدرة الأداة بصورة عامة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة تشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق الاستبانة حيث تعتبر قيم

معامل الثبات (Alpha > 0.60) مناسبة من أجل تطبيق الاستبانة على الدراسة (مراد وسليمان، ٢٠٠٢).

(٣-٧) أدوات التحليل:

بعد أن تمت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، حيث تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها، من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فإن الباحث استخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

- **اختبار كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha):** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- **التكرارات والنسب المئوية (Frequencies):** وذلك لمعرفة توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الديمغرافية.
- **الإحصاء الوصفي:** الوسط الحسابي، والإنحراف المعياري، وذلك لوصف أراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبانة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات**، مثل كلوموجروف –سميرنوف، قيم التسامح ومعامل تضخم التباين(VIF) .
- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** لاختبار أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression):** لاختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.

(٣-٨) خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (٣-٤)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	انثى	62	71.3%
	ذكر	25	28.7%
المجموع		87	100%
الفئة العمرية	25 سنة واقل	4	4.6%
	من 26-35 سنة	28	32.2%
	من 36-45 سنة	37	42.6%
	46 فأكثر	18	20.6%
المجموع		87	100%
المستوى التعليمي	دبلوم أو أقل	12	13.8%
	بكالوريوس	52	59.8%
	دراسات عليا	23	26.4%
المجموع		87	100%
سنوات الخبرة	أقل من٣ سنوات	18	20.7%
	من ٣ - ٧ سنوات	49	56.3%
	من ٨ - ١٠ سنوات	16	18.4%
	١١ سنة فأكثر	4	4.6%
المجموع		87	100%

يظهر الجدول (٣-١) أن ما نسبته (٧١.٣%) من الذكور وان ما نسبته من الاناث قد بلغ (٢٨.٧). أما فيما يخص متغير الفئة العمرية فقد تبين أن النسبة الاعلى هي ممن تتراوح اعمارهم (من ٣٦ – ٤٥ سنة) حيث بلغت (٤٢.٦%)، في حين اقل نسبة قد بلغت نسبة (٤.٦%) (أقل من ٢٥ سنة).

ويتضح ايضا من الجدول (٣-١) أن نسبة المستى التعليمي (دبلوم أو أقل) قد بلغت (١٣.٨%)، في حين بلغت نسبة من مستواهم التعليمي بكالوريوس قد ظهرت (٥٩.٨%)، وبلغت نسبة كما وبلغت نسبة مستواهم دراسات عليا هي (٢٦.٤%).

واخيرا وفيما يخص متغير سنوات الخبرة فقد تبينت من الجدول السابق أن نسبة (٥٦.٣%) خبرتهم من(٣ الى ٧ سنوات) وهي النسبة الاعلى وما نسبته (٤٠.٦%) خبرتهم تزيد عن ١١ سنة.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

(٤-١) المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لخصائص عينة الدراسة، وتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية المحددة في منهجية الدراسة، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(Statistical Package for the Social Sciences,V21) لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

(٤-٢) عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

أولاً: ادارة الجودة الشاملة

التزام الادارة العليا

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتزام الادارة العليا كما هو مبين في الجدول (٤-٢).

جدول (٤-١)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتزام الادارة العليا

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
1	تدعم الادارة العليا وجود خطة واضحة حول الجودة.	3.89	0.87	5	مرتفعة
2	تساهم الادارة العليا في ايجاد الحلول لمشاكل التي تواجهها الاقسام المختلفة.	4.15	0.65	2	مرتفعة
3	تدعم الادارة العليا جميع المبادرات التي تسعى تحسين الجودة	4.03	0.68	3	مرتفعة
4	تسعى الادارة العليا نشر ثقافة الجودة بين العاملين	4.28	0.78	1	مرتفعة
5	تهتم الادارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المصنع.	3.98	0.92	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام الادارة العليا	4.12	0.87		مرتفعة

يظهر الجدول (٤–٢) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات التزام الادارة العليا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٨٩ –٤.٢٨) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.١٢). وقد حصلت الفقرة الرابعة التي تنص على أنه: " تسعى الادارة العليا نشر ثقافة الجودة بين العاملين " على متوسط حسابي (٤.٢٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٨)، في المرتبة الأولى بدرجة اهمية مرتفعة، فيما حصلت الفقرة الاولى التي تنص على : " تدعم الادارة العليا وجود خطة واضحة حول الجودة " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٧)، في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة ايضا.

التمكين

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتمكين كما هو مبين في الجدول (4–3).

جدول (4–٢)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتمكين

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
6	تحرص ادارة المصنع على التطوير المستمر لقدرات العاملين من خلال استضافة خبراء في المجال.	4.18	0.63	3	مرتفعة
7	تؤكد ادارة المصنع على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	3.77	0.69	5	مرتفعة
8	يشارك جميع العاملون في المصنع على اعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة.	4.47	0.88	2	مرتفعة
9	هنالك دورات مختصة للعاملين في المصنع على حل المشاكل.	4.65	0.87	1	مرتفعة
10	تجري ادارة المصنع لقاءات دورية مع العاملين بهدف	3.88	0.47	4	مرتفعة

	مناقشة الامور المتعلقة بتحسين الجودة.				
	المتوسط الحسابي والانحراف للتمكين	**4.18**	**0.82**		**مرتفعة**

يظهر الجدول (4-3) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات المتغير الفرعي التمكين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٧٧ -٤.٦٥) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.١٨). وقد حصلت الفقرة التاسعة التي تنص على: " هنالك دورات مختصة للعاملين في المصنع على حل المشاكل. " على متوسط حسابي (٤.٦٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٧)، في المرتبة الأولى بدرجة اهمية مرتفعة، فيما حصلت الفقرة السابعة التي تنص على : " تؤكد ادارة المصنع على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٩)، في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفع كذلك.

التحسين المستمر

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات البعد الفرعي و المتعلق بالتحسين المستمر كما هو مبين في الجدول (٤-٤).

جدول (٤-٣)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التحسين المستمر

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
11	تعتبر ادارة المصنع ان التحسين المستمر هي مسؤولية جميع العاملين في المصنع.	4.38	0.57	2	مرتفعة
12	يعتبر التحسين المسمر في العمل جزءا من متطلبات الجودة.	4.22	0.95	3	مرتفعة
13	يستخدم المصنع احدث التكنولوجية في تطبيق ادارة	4.56	0.78	1	مرتفعة

	الجودة الشاملة.				
14	يهتم المصنع بالبحث والتطوير من اجل التحسين المستمر في منتجاته.	4.18	0.87	4	مرتفعة
15	يستجيب المصنع للمستجدات التكنولوجية والتقنية.	3.79	0.65	5	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحسين المستمر		4.24	0.78		مرتفعة

يظهر الجدول (٤-٤) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات التحسين المستمر، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٧٩ -٤.٥٦) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.٢٤). وقد حصلت الفقرة الثاثة عشر التي تنص على: يستخدم المصنع احدث التكنولوجية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة. " على متوسط حسابي (٤.٥٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٨)، في المرتبة الأولى بدرجة اهمية مرتفعة، فيما حصلت الفقرة الخامسة عشر التي تنص على أنه " يستجيب المصنع للمستجدات التكنولوجية والتقنية " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٥)، في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة.

العلاقة الالكترونية مع الموردين

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة العلاقة الالكترونية مع الموردين كما هو مبين في الجدول (٤-٥).

جدول (٤-٤)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التزام الإدارة العليا

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
16	هنالك علاقة مبنية على اساس الثقة مع الموردين سببها المعاملات الالكترونية.	3.77	0.87	5	مرتفعة
17	تساعد المعاملات الالكترونية على استمرارية العلاقة مع الموردين.	4.27	0.65	3	مرتفعة
18	تساعد المعاملات الالكترونية تقليل الجهد مع الموردين.	4.33	0.89	2	مرتفعة
19	يوفر المصنع قنوات اتصال الكترونية مع الموردين.	4.19	1.15	4	مرتفعة
20	توفر المعاملات الالكترونية منافع متبادلة بين كلا الطرفين.	4.62	0.79	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقة الالترونية مع الموردين		4.29	0.68		مرتفعة

يظهر الجدول (٤-٥) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات العلاقة الالكترونية مع الموردين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٧٧-٤.٦٢) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.٢٩). وقد حصلت الفقرة عشرون التي تنص على: " توفر المعاملات الالكترونية منافع متبادلة بين كلا الطرفين." على متوسط حسابي (٤.٢٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩)، في المرتبة الأولى بدرجة اهمية مرتفعة، فيما حصلت الفقرة السادسة عشر التي تنص على أنه: " هنالك علاقة مبنية على اساس الثقة مع الموردين سببها " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٧)، في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة.

العلاقة الالكترونية مع الزبائن

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة العلاقة الالكترونية مع الزبائن كما هو مبين في الجدول (٤–٥).

جدول (٤–٥)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات العلاقة الالكترونية مع الزبائن

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
21	توفر المعاملات الالكترونية بناء علاقات طويلة الامد مع الزبون.	4.38	0.68	3	مرتفعة
22	تعزز المعاملات الاكترونية مع الزبون من رضا الزبون.	4.45	1.18	2	مرتفعة
23	توفر المعاملات الالكترونية قنوات اتصال جيدة مع الزبون.	4.35	0.93	4	مرتفعة
24	تدعم المعاملات الاكترونية مسألة خدمة ما بعد البيع للزبائن.	4.52	0.66	1	مرتفعة
25	يقدم المصنع اسعار تفضلية للزبائن المتعاملين بشكل الكتروني.	4.11	0.78	5	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف العلاقة الالكترونية مع الزبون		4.45	0.57		مرتفعة

يظهر الجدول (٤–٥) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات العلاقة الالكترونية مع الزبون، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٤.١١ –٤.٥٢) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.٤٥). وقد حصلت الفقرة الرابعة والعشرون التي تنص على أنه: " تدعم المعاملات الاكترونية مسألة خدمة ما بعد البيع للزبائن." على متوسط حسابي (٤.٥٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٦)، في المرتبة الأولى بدرجة اهمية مرتفعة، فيما حصلت الفقرة الخامسة والعشرون

التي تنص على أنه: " يقدم المصنع اسعار تفضلية للزبائن المتعاملين بشكل الكتروني. " بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٨)، في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة.

(٤-٣) اختبار فرضيات اسئلة الدراسة:

تم إجراء بعض الاختبارات قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لإختبار الفرضيات وذلك بهدف ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity من خلال استخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاتها عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (١٠) وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (٠.٠٥).

الجدول (4-٦)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

#	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	التزام الادارة العليا	4.258	0.228
٢	التمكين	2.158	0.658
٣	التحسين المستمر	1.258	0.214

يتبين من الجدول (٤-10) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين ابعاد المتغير المستقل، وأن ما يؤكد ذلك قيم معيار معامل تضخم التباين (VIF)، للابعاد التي تقل عن (١٠). اذ تراوحت قيمة (VIF) بين القيم (١.٢٥٨-٤.٢٥٨). كما أظهرت قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance)

تراوحت بين (0.212–0.658) وهي أكبر من (٠.٠٠٥) وهذا يعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة.

مما سبق وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وأن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة. وفيما يلي

(٤–٤) اختبار للفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الالتزام، التمكين، التحسين المستمر) على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية (α≤ 0.05).

الجدول (٤–٧)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لإدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA		البعد	الخطأ المعياري	T	Sig مستوى الدلالة
	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F	F Sig مستوى الدلالة				
ادارة سلسلة التوريد الالكترونية	٠.٤٥٨	٠.٢٠٩	١٨.٣٦	٠.٠٠٠	التزام الادارة العليا	0.158	0.369	.000
					التمكين	0.025	0.569	.000
					التحسين المستمر	0.125	1.258	.000

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

يتضح من من الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لادارة الجودة الشاملة على ادارة سلسلة التوريد الالكترونية في مصانع الادوية الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد R (.458)، مما يشير الى وجود علاقة اثر ايجابية بين ع ادارة الجودة الشاملة و ادارة سلسلة التوريد الالكترونية في مصانع الادوية الاردنية ، أما معامل التحديد R2 ففسر ما نسبته (.209) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (20.9%) من التغيرات في ادارة سلسلة التوريد الالكترونية ناتجة عن التغير في ادارة الجودة الشاملة. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (١٨.٣٦) وبمستوى دلالة (٠.٠٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

وبناء على ما سبق من تحليل فأننا نررفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على:

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الالتزام، التمكين، التحسين المستمر) على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية (α≤ 0.05).".

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01-1):" لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية الالتزام من قبل الادارة العليا على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية (α≤ 0.05)."

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple −Regression) للتحقق من تأثير الالتزام من قبل الادارة العليا في إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية (α≤ 0.05)."، كما هو مبين في الجدول (٤−١٣).

الجدول(٤-٨):

اختبار الانحدار البسيط (Simple –Regression) لقياس اثر الالتزام من قبل الادارة العليا على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.

T	Sig	F	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	الفرضية
٦.٣٥٤	٠.٠٠٠	١٨.١٥٨	٠.٢٥٤	٠.٠٦٤	لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية الالتزام من قبل الادارة العليا على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٤-١٣) وجود أثر ذو دلالة إحصائية الالتزام من قبل الادارة العليا على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد R (.254)، مما يشير الى وجود علاقة ايجابية بين الالتزام من قبل الادارة العليا و إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية ، أما معامل التحديد R2 ففسر ما نسبته (.064) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (٦.٤%) من التغيرات في ادارة سلسلة التوريد ناتجة عن التغير في ادارة الجودة الشاملة. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (18.158) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك نرفض الفرضية التي تنص على " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية الالتزام من قبل الادارة العليا على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية. ونقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية (H01-2):" لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \le 0.05$)."

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple –Regression) للتحقق من تأثير للتمكين على الزبون في على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية (α≤ 0.05)."، كما هو مبين في الجدول (٤-١٣).

الجدول(٤-٩):

اختبار الانحدار البسيط (Simple –Regression) لقياس اثر التمكين على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.

الفرضية	R^2 معامل التحديد	R الارتباط	F	Sig	T
لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.	٠.٠٢٤	٠.١٥٨	١٣.٢٥٨	٠.٠٠٠	٣.٢٤١

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٤-١٣) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكينعلى إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد R (.158)، مما يشير الى وجود علاقة ايجابية بين التمكين و إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية ، أما معامل التحديد R2 ففسر ما نسبته (.024) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (٢.٤%) من التغيرات في ادارة سلسلة التوريد ناتجة عن التغير في التمكين. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (١٣.٢٥٨) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك نرفض الفرضية التي تنص على " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية. ونقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3):" لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية (α≤ 0.05)."

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple –Regression) للتحقق من تأثير التحسين المستمر على الزبون في على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية (α≤ 0.05)."

، كما هو مبين في الجدول (٤–١٣).

الجدول(4–10):

اختبار الانحدار البسيط (Simple –Regression) لقياس اثر التحسين المستمر على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.

الفرضية	R^2 معامل التحديد	R الارتباط	F	Sig	T
لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.	٠.١٢٣	٠.٣٥٢	١٩.٣٥٤	٠.٠٠٠	٤.٢١٧

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٤–١٣) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد R (.٣٥٢)، مما يشير الى وجود علاقة ايجابية بين التحسين المستمر و إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية ، أما معامل التحديد R2 ففسر ما نسبته (.123) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (١٢.٣%) من التغيرات في ادارة سلسلة التوريد ناتجة عن التغير في ادارة الجودة الشاملة. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (١٩.٣٥٤) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك نرفض الفرضية التي تنص على " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية. ونقبل الفرضية البديلة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- النتائج
- التوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

(٥-١) نتائج الدراسة

اولا: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لادارة الجودة الشاملة على ادارة سلسلة التوريد الالكترونية في مصانع الادوية الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد R (.458)، مما يشير الى وجود علاقة اثر ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة و ادارة سلسلة التوريد الالكترونية في مصانع الادوية الاردنية ، أما معامل التحديد R2 ففسر ما نسبته (.209) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (20.9%) من التغيرات في ادارة سلسلة التوريد الالكترونية ناتجة عن التغير في ادارة الجودة الشاملة. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (١٨.٣٦) وبمستوى دلالة (٠.٠٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

ثانيا: وجود أثر ذو دلالة إحصائية الالتزام من قبل الادارة العليا على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد R (.254)، مما يشير الى وجود علاقة ايجابية بين الالتزام من قبل الادارة العليا و إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية ، أما معامل التحديد R2 ففسر ما نسبته (.064) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (٦.٤%) من التغيرات في ادارة سلسلة التوريد ناتجة عن التغير في ادارة الجودة الشاملة. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (18.158) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك نرفض الفرضية التي تنص على " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية الالتزام من قبل الادارة العليا على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية. ونقبل الفرضية البديلة.

ثالثا: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد R (158.)، مما يشير الى وجود علاقة ايجابية بين التمكين و إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية ، أما معامل التحديد R2 ففسر ما نسبته (024.) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (٢.٤%) من التغيرات في ادارة سلسلة التوريد ناتجة عن التغير في التمكين. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (١٣.٢٥٨) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك نرفض الفرضية التي تنص على " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية. ونقبل الفرضية البديلة.

رابعا: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية.، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد R (٣٥٢.)، مما يشير الى وجود علاقة ايجابية بين التحسين المستمر و إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية ، أما معامل التحديد R2 ففسر ما نسبته (123.) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (١٢.٣%) من التغيرات في ادارة سلسلة التوريد ناتجة عن التغير في ادارة الجودة الشاملة. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (١٩.٣٥٤) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك نرفض الفرضية التي تنص على " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على إدارة سلسلة التوريد الالكترونية لدى شركات الأدوية الأردنية. ونقبل الفرضية البديلة.

(٥-٢) التوصيات:

يوصي الباحث مصانع الأدوية الأردنية بما يلي :

- الأستمرار بتبني و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و ذلك لما أثبتته الدراسة من أثر تطبيق هذه المبادئ على إدارسة سلسلة التوريد الإلكترونية و ذلك بالتركيز على تحقيق إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها على سلسلة التوريد الإلكترونية
- إن نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى إلتزام الإدارة العليا بها و دعمها لمنهج إدارة الجودة الشاملة لذا يجب على الإدارة العليا في مصانع الادوية الأردنية أن تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة و نستطيع ذلك من خلال إنشاء المزيد من الوحدات التي تدعم إدارة الجودة الشاملة في هذه المصانع و تكون على تواصل مع الإدارة العليا من أجل التحقق و التأكد من تنفيذ خطط و برامج إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه
  - استمرار إدارات المصانع بالعمل على إلحاق القائمين على عملية إدارة الجودة بدورات تدريبية متخصصة
  - العمل على تعزيز مبدأ الإلتزام و التمكين والتحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة لأنها تشكل المحور الأساسي لعملية إدارة الجودة الشاملة و يمكن ذلك من خلال دعم العاملين في المصنع و مساعدتهم على تحقيق إدارة الجودة الشاملة
- إهتمام إدارات المصانع بالنتائج التي توصلت إليها الذراسة فيما يتعلق بتأثير إدارة الجودة الشاملة على إدار سلسلة التوريد الإلكتروني و عناصرهم التي تم البحث فيهم بهذه الدراسة

- يوصي الباحث بإجراء دراسات أخرى تتعلق بإدراة علاقات الزبائن لما لها أهمية على أداء المنظمة و أهدافها و الحصة السوقية و مساعدة المصانع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- و لما تحققه من منافع و نمو لتلك المصانع و المنظمات ضرورة الاهتمام من قبل الادارة العليا بنشر ثقافة الجودة بين العاملين وذلك من خلال السياسات والاجراءات المتبعة في المصنع.
- العمل على برامج تدريبية من شأنها تعزيز ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين.
- توفير متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المصنع من قبل الادارة العليا والمالكين والتأكيد على ان هذه المتطلبات تتناسب وطبيعة عمل المصنع.
- مراجعة المتطلبات الخاصة بادارة الجودة الشاملة بشكل مستمر.
- ضرورة ايجاد حلول للمشاكل التي تواجهها الاقسام المختلفة وذلك من خلال نظام متابعة يعمل عليه موظفين مختصين ويكون الهدف منه تحسين اداء ادارة الجودة الشاملة.
- دعم جميع المبادرات التي تسعى اليها الاقسام لتحسين الجودة من قبل الادارة العليا.
- مشاركة جميع العاملون في المصنع على اعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة.
- اجراء لقاءات دورية مع العاملين بهدف مناقشة الامور المتعلقة بتحسين الجودة.
- ان تتبع الادارة العليا في ادارة المصنع على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ان تحرص ادارة المصنع على التطوير المستمر لقدرات العاملين من خلال استضافة خبراء في المجال.
- ان تقوم ادارة المصنع بالاستجابة الى التطورات التكنولوجية والتقنية الحديثة.
- اعطاء الاهتمام الاكبر للبحث والتطوير من اجل التحسين المستمر في منتجاته.

- ان تقوم ادارة المصنع بتوفير تقنيات الكترونية حديثة تدعم المعاملات الاكترونية مع الزبائن اي توفير برامج ادارة علاقات الزبائن الالكترونية.
- دعم الادارة العليا ما يسمى بخدمة ما بعد البيع الالكترونية للزبائن.

(٥-٣) قائمة المراجع

المراجع العربية

ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي (2004) ، بحث إدارة سلاسل التوريد ، أثر تطبيق إدارة سالسل التوريد اإللكرتونية على ظاهرة السحب العكسى للمخزون فى ضوء مشاركة معلومات الطلب "دراسة تطبيقية على السلع المعمرة"

تركي دهمان البرازي (2012)، دراسة بعنوان " أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية "

جواد ، شوقي ناجي ، ومحمد سالم الشموط ، إدارة سلسلة التوريد ، عمان، إثراء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨.

**مصطفى، محمد، "التسويق الاستراتيجي للخدمات ،" الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،٢٠٠٣.

د.أحمد شاكر العسكري ، التسويق مدخل إستراتيجي ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٠

عمر بن عبد العزيز بن عمر السنيدي ، معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية،٢٠١٢

جاد الرب، سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ٢٠٠٨

يحي سليم ملحم "التمكين كمفهوم إداري معاصر " المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ٢٠٠٦

حسين، خالد بن سامي، ربط الموارد البشرية مع نظام إدارة الجودة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، ٢٠٠٩.

السقاف، حامد عبدالله، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية، ١٩٩٨.

الدراركة، مأمون، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.

العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، ٢٠٠٥.

المقيد، عاهد مطر واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦.

مصطفى، عزة ونصر أحمد، إدارة الأصول الفكرية (منظور إستراتيجي)، دار الفكر العربي، د.ت.

سرحان، فتحي، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر، ٢٠١٢.

البرازي، تركي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)، رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١٢.

إبراهيم، السعيد مبروك، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢.

عبد الغني، عمرو أبو اليمين، دور الإنترنت في تغيير الاستراتيجيات التسويقية وتوجه العملاء نحو السوق الإلكترونية، الملتقى الإداري الثالث إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، السعودية، ٢٩-٣٠ مارس ٢٠٠٥.

الصرايرة، خالد والعساف، ليلى، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، جامعة مؤتة، العدد ١، ٢٠٠٨.

غنيم، ناجي خشبة، أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على مستوى جودة الخدمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر، ٢٠١١.

عبيد، سلمان، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلومالتطبيقية، مملكة البحرين، ٢٠١٤.

جاسم، ماجد (٢٠١٠)، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، مجلد١٢، العدد٢، ٤١.

جواد، شوقي ناجي، ومحمد سالم الشموط، (٢٠٠٨)، إدارة سلسلة التوريد، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الرفاعي، ممدوح عبد العزيز (٢٠٠٦)، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، العدد ١١٤، مصر، ص٤٦.

عبيدات، سليمان. والشاويش، نجيب (٢٠٠١)، الادارة الحديثة للمخازن والمشتريات: ادارة سلسلة التوريد، دار وائل للنشر، عمان: الأردن .

عمار، بن عيشي (٢٠٠٩)، مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد٦٥٤، العدد٤٠.

الكنعاني، خليل. و العلي، عبد الستار (٢٠١٤)، ادارة سلسلة التوريد. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢: ٥٣٦.

حمد، زينة محمود، (٢٠١٢). "اثر تكامل سلسلة التوريد على الاداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشور)، جامعة الشرق الاوسط. عمان: الاردن.

أبو زيادة، زكي، (٢٠١٢). إدارة الوقت وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٨، العدد١، ١٦٨-١٩٦.

المراجع الأجنبية

Abdallah, A., Obeidat, B. and Aqqada, N. (2014), The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in Jordan: The Moderating Effect of Competitive Intensity, **International Business Research**, 7(3), 13-27 .

Chaffey, D. Mayer, R.; Johnston, K. and Ellis-Chadwick, F. 2003, **Internet Marketing, Financial**.

Feldmann, M. and Müller S. (2003), An incentive scheme for true information providing in supply chains, **The International Journal of Management Science (OMEGA)**, 31(2), 63–73.

Fernandes, A., Sampaio, P. and Carvalho, M. (2014), Quality Management and Supply Chain Management Integration: **A Conceptual Model, proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Bali, Indonesia**, January 7 – 9, 2014

Fotopoulos, C. and Psomas, E. (2009), The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results, **International Journal of Quality & Reliability Management**, 26 (2): 150-163

Juma, J., Burt, R. and Buttram, B. (2012), An Exploration of Quality Control in Banking and Finance, **International Journal of Business and Social Science**, 3(6): 273-277.

Khalifa, M., and Shen, N. 2009, Modelling electronic customer relationship management success: functional and temporal considerations**, Behaviour & Information Technology**, vol. 28, no. 4, pp, 373-387.

Koch, J. (2005), Supply Chain center, The ABCs of Supply chain management, available online: **https://www.linkedin.com, retrieved 5/12/2014 .**

Kotler, P. 2003, **Marketing Management**. 11th Edition ed. Upper Saddle River, New Jersey, USA, Pearson Education LTD.

Long, L., DuBois, C., and Faley, R. (2008), Online Training: The Value of Capturing Trainee Reactions. **Journal of Workplace Learning**, 20(1), 21.

Robbins, S. and Coulter, M. (2005), Management, **8th ed, New Jersey:** Pearson Prentice Hall.

Scullin, S., Allora, J., Lloyd, G.O., Fjermestad, J. 2002 ,"**Electronic customer relationship management: benefits, considerations, pitfalls and trends",** Proceedings of the IS One World Conference, Las Vegas, Nevada, April 3-5, CDROM.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., and Simchi-Levi, E. (2008). Designing and Managing the supply chain Concepts, Strategies and Case studies. **McGraw-Hill Publishing**, New York.

Solomon, M.R, 2006, Consumer Behaviour, **The Prentice Hall International series**.

Talib, F., Rahman, Z. and Qureshi, M. (2011), A study of total quality management and supply chain management practices, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 60(3): 268 – 288.

Vanichchinchaia, A. And Igelb, B. (2010),The impact of total quality management on supply chain management and firm's supply performance**, International Journal of Production Research**, 49(11).

Wagner, C.& Sweeney, E. (2010).E-Business in Supply Chain Management.**National Institute for Transport and Logistics,** 24-42.

Argenti, Chris, (2002), Empowerment: The Emperors New Clothes, Harvard Business Review, May-June.

Ross (2003) A simulated annealing methodology to distribution network design and management 1 February 2003, Pages 629-645

Daft R (1999) Organization Theory and Design 6th ed West publishing New York

Hellriegel Don , Slocum John W. , Jr and Woodman Richard W. " Organizational Behavior " 9th Edition , south western college publishing (2001) .

Bowen, D. E. and Lawler, E. E. 2000. ―Empowering Service Employees.‖ Sloan Management Review, 36:73-84.

Robert Stein, Integrating the Theory of Constraints and TQM Hardcover – Jan 29 2004 CRC Press LLC; 1 edition

(٥-٤) الملاحق

الإستبانة



كلية الأعمال / قسم الأعمال الإلكترونية

استبانه حول موضوع:

أثر إدارة الجودة الشاملة على ادارة سلسة التوريد الالكترونية في مصانع الادوية الأردنية

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد،،،،،،،

أقوم حالياً بإجراء دراسة علمية تهدف إلى إختبار " أثر إدارة الجودة الشاملة على ادارة سلسة التوريد الالكترونية في مصانع الادوية الاردنية" كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية.

إن إجاباتكم في غاية الأهمية لنجاح هذه الدراسة، كما نود أن نؤكد لكم أن إجاباتكم سوف تعامل على أنها "سرية للغاية" ولغايات البحث العلمي فقط، لذلك، الرجاء الإجابة على أسئلة الأستبانة من منظور ومسؤوليات عملكم الحالية، وشكرا لتعاونكم.

اسم الطالب:أحمد الذهبي

إشراف الدكتور: سمير موسى الجبالي

القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: ضع إشارة (صح) أماماالإجابةالصحيحة

١) النوع الإجتماعي:

○ ذكر ○ أنثى

٢) الفئة العمرية:

○ من 18–25 سنة ○ من 26–35 سنة ○ من 36–45 سنة ○ 46 فأكثر

٣) المؤهل العلمي:

○ ثانوية عامةدبلوم○ بكالوريوس ○دراسات عليا

٤) المستوى الوظيفي

○ ادارة عليا ○ ادارة وسطى ○ ادارة دنيا

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة

الرجاء قراءة العبارات وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب.

#	العبارة	موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
	التزام الادارة العليا					
١	**تدعم الادارة العليا وجود خطة واضحة حول الجودة.**					
٢	**تساهم الادارة العليا في ايجاد الحلول لمشاكل التي تواجهها الاقسام المختلفة.**					
٣	**تدعم الادارة العليا جميع المبادرات التي تسعى تحسين الجودة**					
٤	**تسعى الادارة العليا نشر ثقافة الجودة بين العاملين**					
٥	**تهتم الادارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المصنع.**					
	التمكين					
٦	**تحرص ادارة المصنع على التطوير المستمر لقدرات العاملين من خلال استضافة خبراء في المجال.**					

٧	تؤكد ادارة المصنع على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.					
٨	يشارك جميع العاملون في المصنع على اعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة.					
٩	هنالك دورات مختصة للعاملين في المصنع على حل المشاكل.					
١٠	تجري ادارة المصنع لقاءات دورية مع العاملين بهدف مناقشة الامور المتعلقة بتحسين الجودة.					
التحسين المستمر						
١١	تعتبر ادارة المصنع ان التحسين المستمر هي مسؤولية جميع العاملين في المصنع.					
١٢	يعتبر التحسين المسمر في العمل جزءا من متطلبات الجودة.					
١٣	يستخدم المصنع احدث التكنولوجية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.					
١٤	يهتم المصنع بالبحث والتطوير من اجل التحسين المستمر في منتجاته.					
١٥	يستجيب المصنع للمستجدات التكنولوجية والتقنية.					
العلاقة الالكترونية مع الموردين						

١٦	هنالك علاقة مبنية على اساس الثقة مع الموردين سببها المعاملات الالكترونية.					
١٧	تساعد المعاملات الالكترونية على استمرارية العلاقة مع الموردين.					
١٨	تساعد المعاملات الالكترونية تقليل الجهد مع الموردين.					
١٩	يوفر المصنع قنوات اتصال الكترونية مع الموردين.					
٢٠	توفر المعاملات الالكترونية منافع متبادلة بين كلا الطرفين.					
العلاقة الالكترونية مع الزبائن						
٢١	توفر المعاملات الالكترونية بناء علاقات طويلة الامد مع الزبون.					
٢٢	تعزز المعاملات الاكترونية مع الزبون من رضا الزبون.					
٢٣	توفر المعاملات الالكترونية قنوات اتصال جيدة مع الزبون.					
٢٤	تدعم المعاملات الاكترونية مسألة خدمة ما بعد البيع للزبائن.					
٢٥	يقدم المصنع اسعار تفضلية للزبائن المتعاملين بشكل الكتروني.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل\الجامعة
١	أ.د.سعود المحاميد	إدارة أعمال	الشرق الاوسط
٢	د.مراد عطيان	إدارة أعمال	الإسراء
٣	د.محمد عطوة المعايطة	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
٤	د.محمود أبو جمعة	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
٥	د.نضال الصالحي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
٦	د.علي عباس	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
٧	د.حسام علي	التسويق	الشرق الأوسط